全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

观念（C）+模式（M）+系统（S）=可持续盈利平台

利润为王

一个首席利润导师十年的管理感悟

禹　志◎著

能否获取利润，不仅取决于你的勤奋和机遇
更取决于你是否有一个撑起利润的平台



赚钱的方法有哪些？利润怎样才能持久？
30个实战案例透彻解惑

创造高利润，搞通经营最重要

北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net
理想藏书55188

观念（C）+模式（M）+系统（S）=可持续盈利平台

利润为王

一个首席利润导师十年的管理感悟

禹 志◎著

北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书
www.55188.com
理想藏书55188

版权专有 侵权必究

图书在版编目（CIP）数据

利润为王 / 禹志著 .—北京：北京理工大学出版社，2015.1

ISBN 978-7-5640-9821-6

Ⅰ.①利… Ⅱ.①禹… Ⅲ.①企业利润—企业管理 Ⅳ.① F275.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 229243 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司
社　　址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号
邮　　编 / 100081
电　　话 /（010）68914775（总编室）
82562903（教材售后服务热线）
68948351（其他图书服务热线）
网　　址 / http：//www.bitpress.com.cn
经　　销 / 全国各地新华书店
印　　刷 / 北京泽宇印刷有限公司
开　　本 / 710 毫米 ×1000 毫米　1/16
印　　张 / 16.25
字　　数 / 189 千字
版　　次 / 2015 年 1 月第 1 版　2015 年 1 月第 1 次印刷
定　　价 / 39.80 元

责任编辑 / 梁铜华
文案编辑 / 梁铜华
责任校对 / 孟祥敬
责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题，请拨打售后服务热线，本社负责调换

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自序

如果说人生就只为一件大事而来，那老板的这件大事就是赢取利润！

——题记

毫无疑问，企业是以营利为目的的组织，身为老板，利润永远是第一位的，如果不能创造利润，那么非但企业无以为继，更是对企业、对股东、对员工的不负责任。但是在实际经营中，持续赢利却始终是个难题。

例如，我在正文中也提到，河南的赵老板前段时间来找我：“禹志老师，我一月份、二月份都拿到了大项目，效益不错，可是三月份、四月份，人家不照顾我们了，没项目，只能吃老本了。”另外，孙老板也说：“禹志老师，我们刚刚在产品样式上做了突破，还没高兴几天，就被竞争对手模仿了，更糟糕的是，人家在我们的基础上又有了改进。”当然，孙老板也不是独此一例，湖南的王老板刚刚在营销上想到点儿新点子，还没到三天，大街小巷就到处都是他的新点子了……

是的，无论是产品上的创新还是营销上的新点子，都不足以让我们持续

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目录

Part 1 利润观念突破：
观念守旧，赚一万元利润都是爬楼梯；观念突破，赚一千万元利润只是坐电梯

第一章 企业相信的是利润，有钱人和你想的不一样 / 2

第二章 传统利润观念中的八颗“毒瘤”：点中你不赢利的死穴 / 18

第三章 “四两”拨千金：中国企业家要来一场利润观念革命 / 48

第四章 CMS 利润突破系统：犀利的双眼只能发现问题，有力的武器才能解决问题 / 70

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



Part 1

利润观念突破：

观念守旧，赚一万元利润都是爬楼梯；观念突破，赚一千万元利润只是坐电梯

第一章　企业相信的是利润，有钱人和你想的不一样

第二章　传统利润观念中的八颗“毒瘤”：点中你不赢利的死穴

第三章　“四两”拨千金：中国企业家要来一场利润观念革命

第四章　CMS 利润突破系统：犀利的双眼只能发现问题，有力的武器才能解决问题

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一章　企业相信的是利润，有钱人和你想的不一样

基督信徒的眼里只有耶稣；佛教信徒的眼中只有释迦牟尼；作为经营一家企业的老板，你的眼里只有什么呢？我可以肯定地说：每一个老板的眼里只关注一件大事，那就是企业赢取利润，毫不掩饰、孜孜以求地获取最大利润！

利润，是一个组织存在的基础和维系的根本。企业只有创造出更多的利润，才能更好地对股东负责、对员工负责、对社会负责；相反，若没有利润，那么所谓的愿景、规划、战略、方案，就都只能是一句空话！

利润从哪儿来：搞不懂这个问题，你就永远赚不到钱

我们无比幸运，生在一个中华民族伟大复兴的时代！30余年荡气回肠的改革画卷令人激怀壮阔！“士农工商”史称华夏四业，商业在明朝时开始

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

进入主流。改革开放的春风吹过，中国企业百花齐放，百舸争流。企业家似已成为当之无愧的男一号！毫无疑问，那是个创业者的年代，是中小企业难得的春天。

然而，时势异也！

近10年来，中国经济已经开始步入缓冲期，实体经济开始软着陆。随着移动互联网设备的普及，整个世界都在以一种颠覆人们思维和想象的方式发生着巨变，而明显加快的商业步伐，使得整个竞争格局已和原始丛林差不多，杀机满布、野兽横行。毫无疑问，当下已经成为最考验企业老板的时候——如果你不能谋局造势，获得利润，那么就是浪费资源，浪费机会，就是对整个企业、全体员工和社会的犯罪。

那么利润从哪儿来？

基于利润对企业的重要意义，CMS培训课程非常受欢迎。参加过我这部分课程的学员都知道，上面这个问题是我在课程上必问的问题。在我看来，这才是一切问题的根源，弄不懂，你就永远都赚不到钱。当然，这个问题的答案也多种多样，有人说来源于消费者，有人说来源于企业销售人员，有人说来源于好的产品，还有人说来源于好的服务，等等。在我看来，这些说法都没有错误，却也都没有说到本质上。

人，
眼睛是黑的，
心是红的；
然而只要眼睛一红，
心就黑了。

1. 利润都是人想出来的

在众多商学院的经典案例中，有一个富人和穷人挖煤的故事，故事虽然简单，却很能说明问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

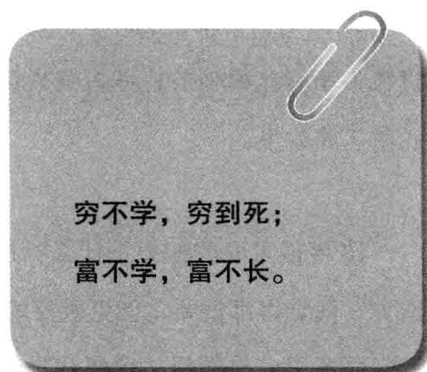
在一个地方，有一个主人、一个仆人。主人不仅每天吃香的喝辣的，还什么事也不用干。仆人呢，自然非常辛苦，不仅要干活，还得伺候主人，挣得也不多。时间一长，仆人心里就不平衡了，凭什么呀，我天天这么辛苦地干活，才挣那么一点点钱，而你什么都不用干，就吃好的、穿好的、用好的、住好的。上帝也太不公平了吧！于是，他找到了上帝，说了自己的委屈。上帝一听，笑了："那你想怎么样啊？""给我和他一样的东西，这样才公平。"上帝答应了，然后给他们每人一座煤山。仆人心里高兴坏了，挖煤是体力活，这下我就能比他生活得好了。

自然，仆人以前做惯了力气活，挖煤挖得很顺手，一天就挖了 10 车。然后到市场上卖了 1000 元钱。富人自然没仆人挖得多，一天下来累死累活才挖了 8 车，卖了 800 元钱。仆人一看，更高兴了，也更有干劲了，从那以后，拼命地挖。但富人干过一天之后，就再也不去挖了，而是用卖煤的钱雇了 3 个人，每个人挖一车煤 50 元。这几个人也和仆人一样是做惯了力气活的，因此一天也能挖 10 车。这样，富人一天就能赚 1500 元了。有了资金之后，富人继续扩大了规模，然后把整个矿山分成三份承包给别人，他从中抽成。如此一来，富人又成了有钱、有闲的富人，而穷人依旧是那个每天挖 10 车煤的穷人。

大脑的层次决定了人的层次，大脑思维的方式决定了企业赢利的方式，也决定了企业的利润。有人经常讲，同样是做生意，为什么人家能挣到钱，我就挣不到？为什么我比别人更努力、更用心，而我的企业就做不大？就因为你们的大脑不一样，你们的格局、思维方式、洞见不一样。因为人家能让大脑创造利润，是智慧创富；而你是双手创富，勤苦创富。这就是区别，也可以说是劳心与劳力的区别。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 利润是从学习中来的



企业家不学习，肯定难赚大钱。有句话说得好：书中自有黄金屋。穷不学，穷到死；富不学，富不长。最能赚钱的人，一定也是最能学习的人。看看那些成功人士，李嘉诚觉得学习就是在“抢知识”；比尔·盖茨一年要读139本书，每天清晨、夜晚从不虚度；王石在长江商学院进修后又去哈佛游学，从哈佛游学归来又去剑桥深研；为了做小米，雷军可以在两三年的时间里用五六十部手机，并且能清楚地说出每部手机的优缺点……

人不是生活在过去，而是要走向未来；企业也不能停留在过去，而是要面对越来越激烈的竞争，这是人学习的核心动力。看看你的周围，消费者在进步，你的客户在进步，你的员工在进步，你的竞争对手也在进步……这就好比火箭喷射在后面，人得往前走。否则，即便你已经有了一定的基业，终有一天也会坐吃山空。

长沙有一家企业很重视学习，每天下班前10分钟，管理者都会组织全体员工进行一次有关学习的反省，并由老板带头大声念下面几句话：

——我今天是否比昨天有所进步？

——我今天是否还有没有解决的问题？

——我今天是否对工作有了新的领悟？

——今天是谁让我比昨天更优秀？

——我对今天的自己是否满意？

——我今天是否充实如昨日？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

虽然是很简单的几句话，但是却可以无形中暗示员工要达到这几点要求，进而做出肯定的回答，并时刻提醒员工要进行毫不间断的学习，进而提升自我和工作效率。

老板最重要的能力是什么？是领导力、营销力、沟通力、思维力还是创造力？我觉得都重要，但更重要的是学习力。学习力是什么？是博学而笃志、切问而近思；是领悟、感悟和觉悟；是一种厚积薄发、持续隽永的竞争力；是一种学用转换的能力，老板不仅要能学习，更要善于学以致用。这样，老板的领导力、营销力、沟通力、思维力、创造力都会提升。企业员工能学习，整个企业的运营水平就会提升，利润自然计日可期。

知行合一，坐言起行：

你觉得利润从哪儿来？和大家交流一下你的想法，或者和你周围的人进行一次头脑风暴，弄懂这个问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

微利时代，你要怎么赚钱

听到“老板”两个字，很多人都会心存敬畏。老板统率众人的权威、杀伐决断的权力、“一把手”的地位、普通人无法企及的高薪，这些又会让人们在敬畏之余产生几分羡慕——要是自己是老板该多好。

可是又有谁知道老板风光背后的满腹辛酸？在培训中，很多企业老板跟我抱怨，员工可以领完年终奖高高兴兴地回家过年，老板却得背着所有人四处躲债；员工觉得自己付出得多了可以跟老板申请涨工资，弄不好还会以辞职相要挟，而老板付出了所有，甚至家庭、健康，市场却未必给老板“涨工资”，弄不好一个经济小浪潮就可能让老板倾家荡产、败走麦城；并且企业破产了，员工可以跳槽，老板却只能跳楼……“人前显贵，人后受罪”，这句话恐怕说到了所有老板的心坎里。

那么，是什么造成了如今这种局面？其主要根源就是利润太低。来自国内外的激烈竞争，越来越低的进入门槛，产品同质化的愈发严重等因素，导致企业利润严重降低，整个市场似乎都进入了“微利时代”。用企业老板的话讲，就是“生意越来越难做了”。

那么，微利时代，企业要想赚钱，应该怎么办？

1. 靠战略眼光赚钱

市场上一切的经营其实都具有不确定性。但这种不确定性却未必都是坏事。我们可以假设有这样一块地，无论盖商场，还是建住宅，去除原材料、人工等成本后，它能创造的价值是 1 亿元。那如果你想要这块地，你得出价多少？答案是 1 亿元。因为如果你出价 9000 万元，马上就会有人出 9100 万元，然后就会有人出 9200 万元……如此竞争，最后这块地的价格肯定是 1 亿元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当所有人都认为那是一个机会的时候，那其实就是个陷阱。

它创造的价值也是1亿元，所以实际上等于没有利润。但在现实中，人们的判断往往不一样。如果多数人认为这块地创造的价值是1亿元，但某个人可能比别人战略眼光更长远，战略目标更清晰，觉得这块土地可能创造2亿元的价值，他就会买下这块地。最后如果他判断准确，并且很好地运作，开发的项目卖了2亿元，那么，多出的这1亿元就是利润。

当所有人都认为那是一个机会的时候，那其实就是个陷阱。如果张三确定能做，李四确定能做，王五也确定能做，那赵六再去做，就等着失败吧。在竞争中，从来没有万无一失的事情，更不能等到所有条件都成熟了再去做。企业要想获得利润，就必须具有战略眼光。通俗点说，老板要具有赢利的判断力，能从商业的不确定性中，通过分析判断出确定的因素，然后再决定退出还是进入。因此，企业能否赚钱，其实就是考验老板的眼光、格局和事业魄力。

2. 靠销售额最大化、成本最小化赚钱

这其实已经回归到了利润的本质问题。利润是什么？利润就是企业卖产品或者服务的所得减去各种成本后剩下的那部分。一方面，企业要不遗余力、拼死拼活地壮大企业产品销售额和市场占有率；另一方面要花大力气、下狠心砍掉不必要的成本。只有销售额实现了最大化、成本实现了最小化，才有可能实现利润的最大化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我在培训中认识了浙江一家上市公司的老板，企业做得非常大，也非常不错。对于利润，他有自己的看法。很多人天生容易满足，有一种“差不多”的心态。就做人来说，这样挺好，但经营企业则不行。这个老板讲，他就看不惯那些明明能赚10元，然后跟自己说赚8元也挺好，也差不多的人。在他看来，利润不仅是自己的，也是股东的，是员工的。那种“差不多”的想法首先是利润观的不成熟，其次就是对所有人的不负责任。

另一方面，在节约成本方面，这个老板也要求得非常严格。“该花的大大方方地花，不该花的一分钱都不能浪费，这是原则。”用这个老板的话讲，就为了坚持这个原则，有些管理者或者员工甚至“恨他恨得牙痒痒”。举个例子，现在我们都用中性笔，一般人的习惯是用完后笔杆带笔芯就都扔掉了。但在这个企业，这种行为是要被罚200元钱的。笔芯可以扔掉，笔杆坚决不能扔，必须换笔芯然后继续用。结果，仅这一项就给公司每年节省了十几万元的成本。那员工还恨吗？当然不了，节省出来的这部分成本最后都陆续出现在了他们的工资单上。

中国老话讲“开源节流”，这同样适用于企业经营。企业要开源，有四种好方式：

方式1：逃离红海，跳向蓝海。红海是薄利区，甚至是赔本区，是所有商家、产品争得头破血流的区域。聪明的老板，懂得痛下决心，断掉不赚钱的买卖，寻找蓝海空间，即利润区。

方式2：每天用心筛选客户，并做到针对性服务。地球上的客户只有三种：赚钱的客户、保本的客户、赔本的客户。智慧的老板懂得每天花大量精力和时间服务好能帮他赚钱的客户；也不遗余力地扶持、培育那些暂时保

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本的客户；更会痛下决心砍掉那些每年只会让他赔本的客户。

方式3：发展壮大营销团队。企业要做大做强，说白了就是营销团队要做大做强。海尔的营销人员遍布全球各地，合起来有两万多人，阿里巴巴业绩呈几何级增长，公司除去管理、网络研发和人事行政人员外，其余差不多都是做市场的。

方式4：抢占终端，赢在终端。有远见的老板懂得运用最贴近消费者的营销方式，与粉丝互动。当今的市场，终端为王，谁拥有最多的粉丝、最多的用户，谁就有可能发展出最多的客户。在信息化飞速发展的今天，微信、微博、客户端是每个企业必须不遗余力去做的事。我不想说马化腾、马云、刘强东等大佬有多么厉害、多么牛，说白了他们懂得掌控终端。

另一方面，企业老板要懂得砍成本、控成本。这在本书的后面章节会详细说明。降低无意义的消耗和成本，这样中间的差价才能最大，利润才能最高。

3. 靠创新赚钱

齐白石老先生画艺精湛，在跟随他学画的过程中，弟子许麟庐生性聪颖、悟性较高，逐渐得到先生真传，并获得了“东城齐白石”的雅号。许麟庐难免有些得意。但这时候先生一语惊醒梦中人——“学我者生，似我者亡”。

学我者生，似我者亡。
——齐白石

“学我者生，似我者亡”，跟随和模仿都是没有前途的，艺术如此，企业经营亦如此。你会的别人也会，大家用的你也在用，怎能不陷入焦灼的恶战？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

怎么破？必须创新。说到底，这种焦灼就是因为你和竞争对手思维方式一样、手段雷同。

当然，这种创新不仅仅是产品方面的推陈出新，更包括产品价值的创新、商业模式的创新和运营管理的创新。产品创新很好理解，就是生产出人无我有的东西。那么什么是产品价值创新？什么是商业模式创新？什么又是运营管理的创新呢？

有一家小餐馆，在北京周边的一个村西口。村西口人口稀，环境偏，理论上说，生意应该不好。许多南来北往的客人都喜欢往村东口跑，村东口紧挨着电子市场、大型超市，人流密集，餐馆众多，按正常来讲，村东口的餐馆生意一定很火爆。可事实是村西口的这家餐馆每天也是宾朋满座，生意红火，为什么呢？因为这家餐馆有一辆摆渡车。村子很大，村里的人都习惯性地打辆八元钱的小车到东口去吃饭。村东口的人流若想到村西口，交通是个问题，这个小餐馆的老板看到这种情况，马上自己买了一辆十二座的摆渡车，别人打车要八元，他免费，但有一个条件，只有在他家吃饭才可以。从消费者的角度看，在哪里吃饭其实都差不多，但这样一来就可以省下八元钱，何乐而不为呢？从餐馆的角度来看，一辆摆渡车的成本其实非常低，一天加上人工成本也不过一百元钱，而餐馆规模扩大之后带来的消费收入却是这个的数十倍。

一个简单的理解，摆渡车本来是用来拉人赢利的，但现在作为一种辅助手段进行免费营销，这就是摆渡车的产品价值创新；别人打车要花八元钱，但这家餐馆免费，这就是商业模式的创新；而将餐馆和摆渡车联系在一起共同经营，用摆渡车带动餐馆的发展，这就是运营管理的创新。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在创新面前，利润是不平等的。竞争越激烈，改变越迫切，否则你不革命，别人就会革你的命。所以，企业一定要比别人快一步做出改变，去匹配消费者现有的或将要出现的需求。

4. 靠品牌赚钱

可口可乐值钱吗？不值钱，一瓶才几元钱。那“可口可乐”这四个字值钱吗？非常值钱！美国《商业周刊》曾有估值，仅是这四个字，就值700亿美元。“某一天早上醒来，如果可口可乐遍及各地的工厂被一场大火烧了个干干净净，但我仅凭‘可口可乐’这四个字，就可以马上让一切重新开始。”这是可口可乐前首席执行官道格拉斯·达夫特说过的一句话，底气十足啊！

可口可乐为什么这么霸气？因为这四个字？也不是，而是因为这四个字所带来的品牌溢价。品牌是什么？它不仅仅是一个名字，更是企业的个性标签、精神名片。对于消费者来说，它的意义就更多了，质量、服务的保证，格调、品位的象征，身份、地位的体现，等等。因此，品牌不仅决定了消费者的接受程度，也决定了企业的利润。

汽车领域的奔驰、宝马，手机领域的三星、苹果、小米，餐饮领域的海底捞、雕爷牛腩，家电领域的海尔、格力，农产品领域的“褚橙”、“柳桃”、“潘苹果”，等等，它们为什么卖得这么好？因为人家品牌响亮，存在于消费者“深深的脑海里”。再看看富士康，世界电子代工之王，我们拿在手上的价值五六千元的苹果手机就是由他们生产、装配的。那一台手机富士康能拿到多少钱？几十元人民币！

这就是品牌的价值！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行者常至，为者常成。综上所述，我们知道了企业的利润来源于哪儿，知道了要靠什么去赚钱，但仅仅有这些还不够，我们还必须去做、去行动、去思考、去学习，去搭建起一个能支撑你持续获利的 CMS 平台。唯其如此，才能创造一个利润奇迹。

知行合一，坐言起行：

你所处的行业是否已经处于微利时代？想一想，你是靠什么赚钱的？是否需要进行调整？然后写出你的初步赢利计划。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

守旧的利润观以万为单位，突破的利润观以千万为单位

IBM 的创始人汤姆·华森说："就企业相关经营业绩来说，企业的基本经营思想、企业理念和企业目标远远比技术资源或经济资源、企业结构、发明创造及随机决策重要得多。"当然，这些因素都会在一定程度上影响企业的利润和发展。但我认为，企业在这些方面到底能做到何种地步，很大程度上取决于企业老板或者创始人的格局、视野和观念。

30 多年前，改革迫在眉睫，中国要设特区，争议很大。当然，争议的焦点不是制度，而是观念！小平同志的许多至理名言打消了大家的争论和顾虑，比如："发展才是硬道理"、"不管白猫黑猫，能抓住老鼠就是好猫"、"让一部分人先富起来"，等等。所以说，利润的背后是平台，平台的背后是格局和观念。有了"改革开放"的观念，才会有特区；有了特区，才会有中国经济的腾飞！企业治理和个人发展亦然！

在培训中，很多老板会有这样的疑问：禹志老师，企业发展到底靠什么？靠文化？靠机制？靠政策？靠机遇？靠关系？不全如此。前面我们说过，利润都是人想出来的，你怎么想、你想怎么样，直接决定了你能否获得利润。

关于利润，
你所知道的一切
可能都是错的！

而这些其实就是你的观念的最直观的反映。观念是什么？它是存在于你头脑中的金箍，它本身是无形的，却能决定你很多有形的行为。世界管理学泰斗彼得·德鲁克说过："思想是金，观念是财富。成千上万的财富不一定能买到一个好的观念，而一个好的观念一定能让你赚到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成千上万的财富。”而当前大多数不赚钱的中小企业，都是由老板守旧的利润观造成的。他们总认为：“我每天能赚点钱，日子过得还滋润；市场竞争这么激烈，其实我有家公司在做，已不错了；我赚不到钱，别人也许比我过得更艰苦；生意难做屎难吃，人生苦短，何必要‘拼命’？其实他们不知道，赚钱不是“拼命”而是“拼智”。

雷军如今在IT领域风生水起，其旗下的小米更是成为教科书般的经典商业案例。但熟悉雷军的人都知道，雷军的事业并不是从小米开始的，而是起于金山。

说雷军，总绕不过两个词：一个是“少年得志”；另一个是“大器晚成”。表面上看，这是两个很矛盾的词，既然都少年得志了，为什么还会大器晚成呢？这其实和雷军的观念有很大关系。

相比李彦宏、马化腾、周鸿祎等人，雷军是较早一批进入IT领域的人，并且刚一进入，就得到了老板求伯君的欣赏。前面的这些人，当年看到雷军，都是仰视的姿态。这就是所谓的少年得志。但是在金山时期，雷军却过分笃信勤奋，笃信人和努力的力量，因此忽视了对大势的把握。在IT领域，雷军是典型的“劳模”。所有认识雷军的人都知道，他做事一丝不苟、注重细节、追求完美，经常通宵达旦地工作，甚至可以在很长的时间里只睡四五个小时。这种“劳模”的精神，就是以勤奋著称的周鸿祎也要自愧不如。

然而，在金山将近20年，雷军超越常人的商业才能、始终如一的勤勤恳恳、亲力亲为的示范效应，并没有让金山取得和努力成正比的成就。回忆起这段岁月，雷军不无感慨。甚至在给员工的一封公开信中，雷军也不乏“告别苦难深重的历史”等饱含辛酸的话。

2007年，雷军离开金山。也正是这次离开，让雷军的观念发生了一次彻

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

底的改变，也才有了现在的小米。王川是雷军的好友，也是小米的联合创始人，在他看来，雷军离开金山后，眼界、格局都变了，以前是用显微镜看事情，后来是用望远镜看事情。“我当时对他说，你的水平提高了一个数量级。他说他以前一直说抬头看路，以为自己抬头看路，但其实还是低头干事，他的思考是基于金山的。”成立小米之后，雷军虽然还跟以前一样兢兢业业，追求完美，但在观念和具体操作上已经有了完全不同的转变，不再追求形式，能容忍别人的想法跟他不一样，能放下自己，也更懂得了靠聪明赚钱而不是靠勤奋赚钱的道理。

对于雷军的这种前后变化，媒体称其为“给自己重刷了一个操作系统”，但在我看来，与其说雷军“给自己重刷了一个操作系统”，不如说他“给自己重刷了一个观念系统”。而从企业的角度来看，守旧的观念会让企业的每一步都举步维艰，唯有进行观念的感悟与突破，我们才会有处事行为、操作方式的转变，才能有企业利润的重大突破。

现在我们都知道微信很厉害，打败了人人网、YY、陌陌等社交工具，甚至颠覆了人们传统的生活方式。但我们想一想，微信诞生，第一个被颠覆的是谁？是QQ。对于小马哥而言，QQ和微信是一样的存在，都是自己的作品，都是自己的孩子。但商业竞争就是如此，你不革命，别人就会革你的命，你不自我颠覆，就会被别人颠覆。只有始终走在形势前面，按照未来发展的趋势和方向去进行观念的突破，才能始终处于竞争的优势地位。

你不革命，
别人就会革你的命；
你不自我颠覆，
就会被别人颠覆。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

移动互联网时代的序幕已经拉开，未来10年，要么在微利边缘和别人贴身肉搏，要么和马云、马化腾、雷军一样，来一场海盗嘉年华。至于到底是黯然退场，还是横空出世，其实完全取决于你有一个什么样的利润观念。用户、消费者已经开始了一场生活方式的颠覆式转变，来不及利润突破的企业，必定会遭遇前所未有的挑战；而进行了利润观念突破的企业，也必将跑马圈地遍布各行各业的各个领域。他们已经开始了，你，还在等什么？

知行合一，坐言起行：

结合当今时代商业环境发展的情况，想一想，自己以往的利润观念是否仍能适应企业的发展和竞争？如果答案是否定的，你打算做哪些方面的突破？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二章　传统利润观念中的八颗“毒瘤”：点中你不赢利的死穴

世界上最可怕的事情就是，有些事情你以为是对的，其实是错的。这正是错误利润观的可怕之处。有什么样的利润观，就会有什么样的财富结果。结合多年的培训心得，我总结出了企业老板传统利润观念中的八颗“毒瘤”，可谓颗颗都能点中一些企业不赢利的死穴。

毒瘤之一：为了利润最大化不择手段

纵观中国经济，在引进了市场经济的模式后获得了飞速的发展，我们的企业经营者们不仅获得了开放做生意的机会，也拥有了高度的市场自由度。然而，企业家的热情、经营者的能量，在推动经济蓬勃发展的同时，也带来了巨大的破坏和颠覆。

看一看我们的周围，毒馒头、毒大米、毒胶囊、毒奶粉，假烟、假酒、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

假药……可谓招招致命、乱象横生。凡此种种，无不冲击和叩问着我们的良知和良心。究竟没有道德的市场经济还能走多远？为攫取利润而不择手段的经营还能走多久？

君子爱财，取之有道。
只唯利是图，赚钱不择手段，
利润自不长久，企业人心背离，
公司终会倒闭。

东方向来讲究“内圣外王”，什么是内圣外王？其实很简单，内有圣贤境界，外自有王霸基业。可是今天，企业经营者是坚守良知，自觉承担社会责任，还是利益至上、不择手段，对他们来说却成了一个巨大的考验。

任庆河，家在郑州，一家人靠开粮油店为生，小本生意，利润谈不上多高。因城市规划，他的店被迫拆迁。随着拆迁日的临近，任庆河越来越着急，店里还有一批鸡蛋，顾客交了订金，还没来拿。更糟糕的是，事出突然，这些人根本就联系不上。怎么办？任庆河选择守在原地，死等。于是，拆迁后的3个多月，人们每天都可以看见任庆河开着一辆装满鸡蛋的面包车，一个人守在老店的位置，常常一等就是一天，直到最终把欠了别人的鸡蛋都还了回去。

任庆河的故事曾经在网上轰动一时，网友们点赞、转发，赞赏不已。为什么会这样？欠东西要还，收了钱当然要付给消费者商品，这是最起码的商业道德。但是当这种正常的商业道德被传为美谈的时候，也恰恰说明了我们这方面的缺失。

生意生意，那就是不仅要赚钱，还要让生命更有意义。我有个朋友在一家企业工作八年，最后黯然离开。当他和我聊起往事时仍不免感慨：“今天

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中国人的精神匮乏，与30年前的物质匮乏一样，令人心痛。”的确算是明见。如今的企业，管理者多，领袖少；盖楼的多，打地基的少；会赚钱的多，讲责任的少；能投机取巧赚小钱的多，有利润机制合情合法合理赚钱的少……如此自然不得民心，大浪一来，员工不坚守，客户不忠诚，社会不帮忙。风一刮，全倒！美国知名学者伯利加德纳·米恩斯说过：“企业利润合理化是企业永续经营的前提条件。” “利润合理化”的说法本身就包含着争取最大化利润之意。能争取的利润不争取，我们谓之不合理，不能贪的利润而去争取，且择取非法手段，则违背天理与人心。亚洲首富李嘉诚先生说过：“赚钱要公道，公道赢得人心，生意才持久！”公司谋求合理化的利润，其实是让股东们能够获得应有的投资回报率，企业管理者们获得可以预期的待遇，公司员工们能够得到应有的薪水福利，企业供应商们能够收回足额货款，这就是利益分配的合理化，使企业价值链上的每个点都获得高满意度，从而使企业永续经营，生生不息，基业长青。

2014年3月，媒体有个报道，牵动了全国上上下下几十万家长的心。陕西西安两所幼儿园为了提升孩子的出勤率，增加营业收入，竟然多次以提高抵抗力为由给孩子喂食处方药盐酸吗啉胍。

小孩子本来身体娇柔，抵抗力差。聚在一起，更容易生些感冒、腹泻等小毛病。每当这时候，孩子难免会请假去医院治疗或者回家休息。但是这样一来，幼儿园就要返还一部分费用，老师也拿不到全勤奖。怎么办？明知是处方药，明知自己没有法定资格，幼儿园仍旧购进了大批盐酸吗啉胍，私自给孩子服用，以达到所谓的“提高抵抗力”的效果。孩子吃不下，去卫生间吐出来，幼儿园就关掉卫生间的门，不让孩子去厕所；孩子吃了药咳出来了，那就罚站。此行此举，实在令人发指。

消息报道之后，社会各界纷纷谴责，相关责任人也已经被刑拘。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

千圣皆过影，良知乃吾师。时间推移，那些曾经超级赚钱的企业如今已是如烟往事，但那些坚守良知、诚信、责任的企业，却能经得起时间和苦难的打磨，历久弥坚、昭然不昧。日本著名企业家稻盛和夫老先生曾讲："不论你多么富有，多么有权势，当生命结束之时，所有的一切都只能留在世界上，唯有灵魂跟着你走下一段旅程。人生不是一场物质的盛宴，而是一次灵魂的修炼，使它在谢幕之时比开幕之初更为高尚。"的确，人生不是一场物质的盛宴，而是一次灵魂的修炼。为了获取利润而不择手段，唯利是图，利润自然不会长久，企业人心背离，萧条可待；相反，企业若能有磐石般的坚守，自然精神不死，心归人聚，兴旺可期。

这就是正心、正念的力量。观念即未来，你在观念的园地播撒什么种子，就会收获什么果实。有人求富贵得富贵，有人求享乐得享乐，有人求圣贤为圣贤！那么，你在求什么？

知行合一，坐言起行：

你认为利润最大化是企业的最终目标吗？为何说企业利润合理化才是企业永续经营的根本？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

毒瘤之二：赚钱凭狗屎运

中国人向来爱讲宿命和运气，达官显贵讲，平民百姓讲，婚嫁土建讲，升官发财也讲。因此，我们看旧小说，每每到情节关键处，必有一个游方术士或者赤脚大僧款款出场，或说两句禅文偈语，或帮你参破红尘，泄露天机。

到底是否有运气、宿命一事，我不敢说，恐怕这是科学家都解决不了的问题。我若说没有，读者自然能拿出千百个反面例子来反驳我。但我可以肯定的是，若你什么都不做，只等好运降临，那无论如何都是不靠谱的事情。当然，在我们周围，肯定不乏这样的人，别人几十年风雨人生，他们安然走过；别人的企业如扁舟济海起起落落，他们却能笑傲江湖稳步推进。你问他们靠的是什么？他们不标榜自己勤奋，不夸耀自己多谋善断，而是客客气气地告诉你，是运气！你信吗？不管你信不信，反正我是不信的。

在网上有个故事很火，甚至已经写进了MBA的课程里。当然不同的地方有不同的版本，有说主人公是乞丐的，也有说主人公是开出租车的，但不管怎样，道理是相通的。我们暂且以出租车司机的故事为蓝本，进行演绎和解释。

有个出租车司机，与他同城同时段的司机一个月能赚三四千元，好一点

一个人的运气是什么？运即运转与执行，气为气节与气力。没有努力、实力与胸怀大局，好运气随时转变，坏运气即刻来临，一切利润消失得无影无踪。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的辛辛苦苦能拿到五千元，但这个司机每个月都能固定地拿到八千元以上，这样的人可谓万里挑一。很多人觉得出租车司机就是靠运气吃饭的，挣多少钱自己决定不了，完全取决于天气、乘客。别的司机看到这种情况，自然也都觉得“是这个小子运气好”。但真是这样吗？这个司机却不这样想。

首先，这个司机懂得数据统计。当地的出租车司机每天要交380元的“份子钱”，一天油钱大约210元，一天要工作17个小时，每小时的固定成本大约22元，油钱大约12.5元，这样一来，每小时的成本就是34.5元。此外，通过数据统计，这个司机得出结论，每载客一次，空驶时间是7分钟，因此假如拉一个起步价的，那么就要花17分钟，非常不合算。因此，载客的时候要尽量载路程远的，这样才能减少空驶时间。

这个司机讲到，有一次一个人要打车去火车站。乘客说了一条路线，但按照司机的经验，这条路走起来会非常慢，因此推荐了一条节省时间的路。但乘客不愿意，因为绕远了。这个司机告诉乘客，按照他说的路线，打车要50元，超出50元的部分不要钱。结果多走了4公里[①]，节省了25分钟，计价器显示60元。乘客很高兴，因为既省了10元钱，又节省了时间。但实际上，这个司机更高兴，因为他的时间成本是每小时34.5元，节省了25分钟，就等于创造了大约15元钱的价值，而多跑的4公里路，油钱也不过就一两元。

当然，这个司机的厉害之处还并不仅限于此。都是从医院出来的，一个拿着脸盆等洗漱用品，一个拿点药，你拉哪个？这个司机说了，得拉那个拿着脸盆的。我们有个小病小痛，自然不会跋山涉水地去很远的医院，直接就近解决了。拿脸盆的不一样，必然是出院的，要是一脸悲戚，那就更好理解了，肯定是家属去世了。这样的人要么哀默心死，要么觉得重获新生，他们打车图的就是个安静、直接，自然不会先打车去地铁站，再倒地铁坐回家。

①1公里=1000米。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那要是大中午的在广场上，一个拿着小包明显刚逛完街的年轻女孩子，一对穿着明显和当地人不太一样的情侣，一个拿着笔记本的年轻男子同时打车，拉谁？这个司机说要拉最后那个男子。为什么呢？因为当时快一点了，正是上班的点，第一个女孩子明显是趁着中午出来逛街的，路程肯定不会远；第二对情侣明显是外地游客，这样的人手里没拿什么东西，自然也不会去很远的地方。只有第三个男子，拿着公文包，一看就是出来办事的，这样的人要么是老板，要么是公司派的，无论哪种，都时间宝贵，更不在乎钱，路程也是最远的，因此应该拉这样的乘客。此外，这个司机也说，像那些在超市门口、地铁口，穿着睡衣的，都不会去很远的地方，因此这样的乘客也不是优质乘客。

你看，你以为人家凭的是运气，人家却告诉你凭的是勤奋、聪慧与实力，凭的是超强的分析能力。世界上最可怕的事情是，你以为是对的事情，其实是错的。这正是错误观念的可怕之处。真正的运气是属于随时做好百分之百的准备，能够成功把握住机遇的强者。

香港领带大王金利来董事长曾宪梓说过："我经营企业几十年，不能说没有运气，而是当每次运气来临的时候，我都尽自己最大的努力，以最好的状态去用心把握，把好机遇变成好结果。"在20世纪60年代的香港，戴领带的达官贵人都相信国外品牌，他所做的金利来领带因品牌不响，别人不愿意要，公司经营举步维艰。有一天，曾宪梓到香港中环的一个写字楼去推销自己的领带，正好碰上旁边一家大型商厦在搞开业庆典活动。他发现出席庆典活动的举办方公司职员穿着黑色的西装，统一打着白色领带，场面过于庄严。曾先生感觉这样的着装与现场热烈的气氛不相吻合，于是他跑上前同活动举办方老总交流，把自己的想法说了出来，同时拿出自己

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的红色金利来领带鼓励那位总裁试试，并承诺只要活动举办方愿意，他可以将自己的红色金利来领带免费赞助本次活动。公司总裁换上红色的金利来领带后，大家都感到很喜庆，潇洒不说，人也精神了不少，且领带的名字听起来也喜气、讨吉利。于是，当天所有出席活动的职员都改戴红色金利来领带。由于这次高规格庆典活动是香港电视广播有限公司（TVB）电视台直播的，金利来领带做了一次无形的好广告，吸引着人们的眼球，许多人纷纷打听领带品牌，都认为领带非常漂亮，赢得了良好口碑。曾宪梓也因这次巧妙公关而赢得了该商场的领带独家销售权而风生水起。

因此说，做生意的好运气来源于自己把握机遇的良好能力。所谓三百六十行，行行出状元。我相信，每一个行业状元或者优秀者靠的都是实力多于运气。阿里巴巴的马云、百度的李彦宏、联想董事长柳传志、华为老总任正非等无一不是靠实力赢天下，开疆拓土做市场，最后才获得成功的！没有努力和实力，你运气好时得到的一切，也必将在坏运气来临的一刻，消失得无影无踪。

知行合一，坐言起行：

你是否觉得赚钱与否真的全凭运气？你是否靠运气赚过钱？ 说说你的心得。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

毒瘤之三：赚钱拼关系

毫无疑问，中国是个人情大国，远在春秋战国时期，至圣先贤们就已经发现了人类共生、共荣、共存、共进的大道。此后五千年中华荣光，仁义礼智信深入人心，成为古典传承的关键一脉。

这本来是再好不过的事情，但凡事都有两面，我们很多人却将这种基于人情的关系发展成了获利的工具。君不见光明所背之处，金钱计、美女计、豪宅计，一出又一出；职场上拼爹、商场上拼权、酒桌上拼命，最后拼掉了自己！

医药贵、看病难，如今已经成为困扰中国百姓的头等问题，这里不乏一些商家采用不正当竞争的原因。近年来，新闻不时爆出医药代表贿赂医生、政府官员等事件。2013 年 7 月，公安部发出的一则通报更成为医药界乃至商界的一枚重磅炸弹。通报内容显示，葛兰素史克（中国）投资有限公司（简称 GSK 中国）涉嫌严重商业贿赂，被依法立案侦查。消息一出，大众哗然。此后，随着事实的逐渐清晰，推高药价的幕后黑手也逐渐浮出水面。

媒体报道指出，GSK 中国为了谋取私利，多次通过旅行社等中间渠道搭建关系，最终向多名政府官员、医药协会工作人员行贿。此举严重扰乱了医

金钱计、美女计、豪宅计，一出又一出；职场上拼爹、商场上拼权、酒桌上拼命，最后拼掉了自己！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

药行业的正常秩序，将国内药品价格不断推向虚高。当然，善恶到头终有报，随着调查的深入，GSK 几名高管已经被立案侦查。

中国有数百年的商业历史，其中比较出名的要数晋商和徽商了。徽商亦儒亦商，始终坚持“义利合一”、“经世致用”和“诚信”。发展到鼎盛时期时，全国有 4/7 的资产是属于徽商的。胡雪岩，晚清著名红顶商人，也是徽商的典范，凡是做生意的，几乎没有没听说过他的。胡庆余堂为胡雪岩所筹建，百年积淀，胡庆余堂已经有了丰富独特的商业文化，其中“戒欺”文化最得民心。胡雪岩不仅自己将其视为立身之本，更是写下匾额，告诫下属：“凡贸易均着不得欺字，药业关系性命，尤为万不可欺。”

两相对比，高下立判。

前任香港“财政司司长”、现任黑石集团大中国区主席、跳水皇后伏明霞的老公梁锦松在去年参加“2013 年亚洲精英财富论坛”上大声疾呼：“中国的上市企业不能一味凭关系赚钱了，因为凭关系赚钱，必将产生内幕关联交易，甚至产生权钱交易、权色交易，一旦某家企业出事，所影响到的便是一大片企业，这样的风险是巨大的，最终股民跟着倒霉，凭实力合法经营才是正道。”如今，新的领域、新的机遇不断出现，新的规则、新的秩序也在不断建立。这个过程中，市场自然存在很多不完善或者监督不到位的地方。因此，企业经营者们看到“空子”，便想托托关系，打打擦边球，挣脱条条框框的束缚攻城略地，以为有人就有一切，有关系就有空子可钻，有的甚至心存侥幸为所欲为，直接将关系摆到明面——“我上面有人”。

作为一个企业利润培训师，我丝毫不否认关系之于商业的价值，但企业经营者必须明白，赚钱需要关系，但关系必须建立在健康的基础上！中国人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

讲，种什么样的因就会得什么样的果，那些通过挖空心思搞政治、权钱交易、玩弄权术得来的利益定会以更快、更迅猛的速度消失。不信你且看，有多少显赫一时的“大腕新星”折戟沉沙，有多少曾经风光无限的“问题领袖”锒铛入狱，有多少日进斗金的“明星企业”黯然陨落……真是“眼看他起朱楼，眼看他宴宾客，眼看他楼塌了”，终不过南柯一梦耳！

知行合一，坐言起行：

结合当今时代商业环境发展的情况，想一想，赚钱是否能拼关系？有什么利弊？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

毒瘤之四：什么钱好赚，就转行做什么

商业的本质就是逐利，所谓文化、精神、社会责任、企业贡献等，无不附着其上。但至于如何赢利，则大有门道。中国有些企业经营者恰似一位斗士，开疆扩土，铁蹄无处不在——哪里有利润，就奔向哪里；什么钱好赚、什么来钱快就做什么，可谓无所不用其极，但最终却没有留下任何一块根据地。

浙江一家企业原来是做玩具的，市场挺好，经营得也挺好，一年下来能赚七八百万元。可惜的是，老板是一个容易“眼热”的人。看到别人做防盗门比做玩具赚钱，也不管自己是否懂行，不管不顾地就做起了防盗门。做了一段时间，还没等挣钱呢，见做电动工具更赚钱，于是又做起了电动工具。2007 年，房地产大热，几个朋友更是发了大财，这个老板一眼热，又毅然决然地投资起了房地产！2008 年金融海啸席卷全球，中国也没能躲过去，结果这家企业因为根基太浅，资金链断了，以致血本无归。

什么钱好赚，就转行做什么，这说到底是一种投机取巧的行为，更是一种短期行为。赚大钱的企业，100 年只做一件事！星巴克就是卖咖啡的，花旗就是做银行的，沃尔玛就是做零售的，同仁堂就是卖药的……管理大师彼得·德鲁克讲，只有偏执狂才能成功，这种偏执的一个很重要表现就是专心致志甚至是心无旁骛地做一件事情。杰克·韦尔奇很伟大，有人评价说，他在通用电气当总裁期间，最大的成就就是收购了上百家有潜质的公司。可韦尔奇却说：“不，我对公司最大的贡献是拒绝了至少一千个看上去很值得投资的机会。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有人讲，对于消费者来说，这是一个信息过剩的时代，也是一个注意力稀缺的时代。其实何止消费者，企业何尝不是如此？互联网时代，我们每天都会得到各种各样的信息，发现各种各样的机会。因此，“专一化”战略不仅没有过时，反而更为必要。雷军曾经多次援引乔布斯的话：“经营公司其实是非常需要专注的，专注就是说‘不’，就算是面对已经极好的东西也要说‘不’！”此外，“专一化”战略还有另外一个含义，那就是企业经营是一种长期行为，刚开始的时候，很可能利润微薄甚至根本就不赢利。这个时候，企业经营者必须具有一种长期的眼光和高屋建瓴的智慧。

现在凡讲商业案例，必提“雕爷牛腩”。在商场里，雕爷牛腩无论是客单价还是翻台率都是最高的。那雕爷牛腩这么牛，一定赚翻天了吧？没有。雕爷牛腩创始人雕爷在一篇文章中提到，雕爷牛腩虽然正式营业已有很长一段时间了，但仍未赢利。雕爷认为，真正成功的企业前期是可以不赚钱的，他指出：“从商业哲学上讲，很少有一个企业同时具备‘又快、又大、上来就赚钱’这三件事——要么，成长很快且上来就赚钱，这种企业通常做不大，这种案例满街都是；成长快且做得很大的，往往一开始赚不到钱，例如腾讯、

无数企业当中最终存活下来并且能够成为市场经济中主流的企业，绝大部分都是那些专注、简单、持久和执着的公司。

——冯仑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

淘宝；还有很多‘骆驼’公司一开始就能赚钱且后来挺大，但其成长速度往往是极慢的……而雕爷牛腩，恰恰在商业策略上，选择了‘发展快，前景好，但可以前期不赚钱’的路径。”

看什么赚钱就转行做什么，这就跟小学生学习一个道理，东一榔头西一棒子，结果什么都没弄明白。企业必须学会专注，学会聚焦，如果打一枪换一个地方，那就容易造成力量分散，难以获得持续的经营能力。所以，大凡成功的大企业都是专注做自己的事业。德国西门子拥有 300 多年的历史，是德国市值排在第二名的企业。一说起西门子冰箱，大家都认为是品质与口碑的象征。西门子冰箱定位在高端的竞争，无论从产品人性化设计、新材料新工艺的应用，还是真空零度保鲜技术的推出，都坚持专业之道，尽全力超越消费者的需求。2010 年，海尔集团 CEO 张瑞敏先生去德国柏林一家商场参观，发现许多德国人大多只买西门子冰箱，而海尔产品就陈列在西门子旁边。张瑞敏让他的翻译采访一位购物者，问他知道海尔冰箱吗？那位购物者说当然知道啊，并说海尔冰箱也不错，质量也很好！翻译继续问：既然你认为海尔产品质量也不错，为何不购买海尔品牌呢？那位购物者骄傲地说：“如今的电器产品质量做得好是必须的，而西门子专注做冰箱已有 80 年的历史了，他们的产品不只是质量好，而且已上升到了艺术的境界，我们德国人都喜欢并相信它。”站在旁边的海尔集团 CEO 张瑞敏心生感慨地说：“我们海尔也要像西门子一样做 100 年企业，做 100 年品牌企业，有朝一日，我要让德国的家庭都为拥有中国海尔电器而骄傲。”如今，海尔已是中国家喻户晓的品牌，海尔在白色家电领域其实早已超越西门子而成为全球最大企业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因此，无数企业经营者都已经得出了一个结论，那就是企业不做什么比做什么更重要。而企业只有专心致志地做好主业，才能真正做大做强。凡是做实业，就要追求“一米宽、一公里深”，只有在某一个领域内极度或者深度地挖掘，才能创造出专业品牌。

知行合一，坐言起行：

在企业经营中，“什么赚钱就转行做什么”是利大于弊还是弊大于利？它会给企业经营造成什么样的影响？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

毒瘤之五：自信膨胀，想方设法铺摊子

在马克思的朋友中，有个历史学家叫维特克，和马克思私交非常不错，马克思的女儿燕妮也很喜欢他，更喜欢听他讲历史故事。一次，燕妮问维特克："你能用最简练的语言，把人类的历史浓缩在一本小册子里吗？"维特克回答："不必，只要四句话就够了。"这四句话分别是：

——上帝欲使人灭亡，必先使其疯狂。

——时间是筛子，最终会筛去一切渣滓。

——蜜蜂盗花，结果却使花开得更茂盛。

——天黑透了的时候，更能看得见星光。

上面这四句话，都是德国非常流行的谚语。而几乎每一句话都包含着无数历史。特别是第一句，更能让人产生绝妙而深刻的认识。从拿破仑、希特勒到秦二世、西楚霸王项羽，无不是因为自信膨胀而陷入疯狂，最终走上灭亡之路的。再看看现代企业，从三株、太阳神到巨人集团、王安电脑，这些曾经风光无限、威震一时的企业，更是因为管理者的自信膨胀而走上不归路的。

作为企业老板，能够创业打下一份江山，自有超出常人的勇气和魄力，甚至是"虽千万人吾往矣"的大无畏精神。这样的人，毫无疑问一定是自信的人，是对自己的理念、思想有一定信仰的人。但是，如果说创业最需要的就是这种自信，那么守业最怕的则是这种自信膨胀而来的疯狂。

商海诡谲，
淹死的都是自以为
会游泳的人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那么，企业经营中，管理者自信膨胀都有哪些表现呢？首先一点就是过分相信自己的决策、眼光，严重者还会觉得自己无所不能，整个商业海洋都在自己的掌握之中，继而想方设法铺摊子。殊不知，商海诡谲，淹死的都是自以为会游泳的人。

我知道山东济南曾经有一家民营企业，老板我也认识，聪明能干，靠卖地板砖起家，5年时间赚了2000万元，算是小有所成。接下来，外界的赞誉、下属的追捧，特别是几年来判断的准确和超出预期的经济回报，使得这个老板内心迅速膨胀，马上成立了集团公司。

期间，很多人劝过，但在这个老板看来，这些人不是没眼光，就是赤裸裸地嫉妒。他觉得成立集团公司可以更好地发挥自己的商业才能，综合经营、多元发展，因此，企业业务范围迅速扩大，做建筑材料，卖钢筋、水泥，搞餐饮、超市，建实验学校，等等。结果玩了不到3年，谁也不知道什么原因，一夜之间，就玩没了，甚至这个老板自己都不知道个所以然。

对于企业经营来说，没点冲劲不行，但根基还没有打稳，便盲目地铺摊子、扩大规模，无论如何都是一步险棋，自古以来，无论中外，都是输者多，赢者少。

其实，这并不难理解。当年努尔哈赤进关时，面对明朝的十几路阻击大军，他没有各个击破，而是集中力量一个一个消灭，最终关也进了，朝也换了。知古可以鉴今，别管实力如何，企业资源终归是有限的，倘若多线作战，那么必然会造成力量分散，甚至拆了东墙补西墙，从原有产业中“抽血”，最终顾此失彼、疲于奔命。巨人、三株、太阳神、飞龙，当年盛极一时、风光无限，年销售额动辄上亿元，不可谓不强大。可最终还是因为盲目扩大规模，要么轰然倒塌，要么黯然陨落，成为中国商业史上可悲可叹的“大败局”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巨人失败之后，史玉柱曾经总结："多元化经营没有几个可以成功的，巨人集团就是典型多元化的失败案例，最后的下场是一塌糊涂……心情浮躁、好大喜功、好高骛远，这些词用到那时候的我身上，一点也不过分。那时候巨人的企业文化是不对的，动不动就提口号，我要做中国第一大。原来是用来激励员工，后来把自己也给骗了。现在我再也不敢定这种目标了，我要做的就是，把任何小的地方都做到最好。现在我面对的最大挑战就是抵制住进军其他行业的诱惑。"

如今，聪明人会发现市场上机会很多，什么都能做；而真正有智慧的人却更明白什么不能做。马云也曾谈过对这个问题的看法，他讲："看见 10 只兔子，你到底抓哪一只？有人一会儿抓这只兔子，一会儿抓那只兔子，最后可能一只也抓不住。CEO 的主要任务不是寻找机会，而是对机会说'NO'。机会太多，只能抓一个。我只能抓一只兔子，抓多了，什么都会丢掉。"面对规模、利润的诱惑，企业经营者必须克制自己的心和眼睛，学会理智、学会专注，这样才能将资源聚焦，用优势资源打造核心产业，最终打得下江山，也守得住江山。

知行合一，坐言起行：

你的企业如今是专注发展还是多元化发展？你觉得不顾一切铺摊子有什么不利的影响？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

毒瘤之六：不务实业，只为圈钱

逐利是商业的本质，作为一个利润教练，我丝毫不避讳这一事实。但近几年来，有一种获利现象却令我无比担忧，那就是很多经营者为了获快钱、大钱放弃实业转而投入虚拟经济，业内将其称为“脱实尚虚”，而这种“不务实业，只为圈钱”的思想也成为老板们传统利润观念中的第六颗“毒瘤”。

“虚拟经济来钱快，实体经济发展难”，这如今已经成为很多人的共识。一方面，和投资虚拟经济相比，做实业特别是中小型民营企业，面临着严峻的生存和利润挑战，订单下降、税费负担过重、银行融资困难、投入成本提高、生产周期长等都成为制约其发展的因素，整体来看，很多企业都已经处于微利或者无利状态；另一方面，投资虚拟经济来钱快、门槛低，也方便资本腾挪和布局。

因此，“做小企业，做大放贷”、“宁炒一座楼，不开一家厂”，传统老板们从炒金银到炒房，从炒房到炒钱，可谓临阵倒戈、花样迭出，“脱实尚虚”也称得上是旺火难消。从大环境来看，虚拟经济不能脱离于实体经济而独立发展，甚至一旦过度膨胀，还容易陷入泡沫危机。聚焦到企业，这种行为同样存在着巨大的隐患。

虚拟经济不能脱离于实体经济而独立发展，甚至一旦过度膨胀，极易陷入泡沫危机。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李兆会，大家对这个名字可能都不陌生。22岁，父亲被枪杀，他秉承家族遗志，接手海鑫钢铁。但这个年轻的“少帅”却对父亲留下的钢铁生意兴致欠缺，从一开始就将眼光瞄准了钢铁圈之外的投资事业。

当然，李兆会前期也的确取得了一些成就，其投资触角已经延伸到了银行、能源、房地产、儿童教育等多个行业，媒体称其为“玩得风生水起”——“入股民生银行、民生人寿、银华基金、兴业证券、山西证券，拓展金融版图；买入中国铝业、益民商业、兴业银行、鲁能泰山等多家上市公司股票，赚一笔就跑”，这个成绩使得他成了山西省最年轻的首富，此后买飞机、娶明星，其钢铁经营成绩虽不突出，但其知名度丝毫不逊色于任何一个企业大佬。

但最终结果如何呢？2014年3月，有消息称，海鑫钢铁亏损严重、30亿元贷款逾期不还，多座高炉停止生产，员工工资也好几个月没发了。坊间也不断传言，有说欠债最少100亿元，有说多条生产线已经停止生产，但不管具体数字如何，可以肯定的是，海鑫已经处境艰难。

从一家年产值数亿元的大中型钢企，到一个几被掏空的钢铁躯壳，海鑫用了10年时间。李兆会打造了一个让人眼花缭乱的“海鑫系”，却将自己和企业都送到了资金的悬崖边，甚至直接走到了最危险的境地。这个事实不得不让我们深思。

此外，更有甚者，为了圈钱，无所不用其极，借壳上市，只为圈老百姓的钱，然后以股份公司抵押从银行贷款，再将股份公司抽血或做空亏损，ST、PT股份转让，最后企业申请破产。通过这一系列的过程，达到圈钱的目的。

毫无疑问，实体经济是虚拟经济的根基，如果一味以圈钱为目的，多个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

项目、多个产业进行投资，必然会消耗掉大量的精力、财力、人力，从而疏忽对实体企业的运营和管理。结果钱是圈进来了，但最终能不能真正赢利却成了问题。并且，当这种圈钱发展成非法集资、资不抵债时，企业就只能拆了东墙补西墙，这对实体企业无疑是巨大的冲击和毁灭。

浙江东阳有家本色集团，由一位叫吴英的年轻美女注资 2 亿元成立。在短短两年时间里，吴英从一位发廊老板娘一夜暴富，一跃成为富甲一方的女富婆。开宝马，住豪宅，国外旅游，过着潇洒的人上人的生活。她的钱是从哪里来的呢？美其名曰：资本运作。如今许多人信奉能借到钱是本事，而我认为能借到钱更能如期偿还钱才是真本事。吴英以高额利息为诱饵，四处借钱，骗亲朋好友，当还不出利息时，便再从别处借款偿还，形成了一条恶性圈钱链条。2007 年 3 月，《21 世纪经济报道》曾刊发《137 人：吴英手中的“黑名单”》的调查。文中说浙江东阳警方已掌控吴英背后的一张债权人名单，名单上 50 万元以上债权人共有 137 人，其中包括当地的政界要员与商界人物。这份名单一公布便在浙江省甚至全国引起极大轰动。而在 2009 年 12 月，吴英因诈骗、非法集资罪名而被金华中级人民法院一审判处死刑，从 2006 年一夜暴富，到 2007 年身陷囹圄，再到 2009 年一审被判死刑，26 岁的吴英走过了极不平凡的 3 年，留给人们太多的思考、感叹、唏嘘。

经营者的观念决定了企业的方向和未来。华为集团总裁任正非说：“华为只在电子信息领域锲而不舍地艰苦追求，并尽全力成为世界级领先企业。”华为发展至今，不追求上市，却把内部股权机制设计得绝妙，华为不圈钱，却在银行拥有高度的信用贷款能力，华为不做与信息设备制造领域无关的业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

务，因而在短短20年时间里一跃成为世界500强，这就是专注的力量。因此，在利润、快钱、大钱的诱惑面前，企业经营者必须始终保持清醒的认识，无论什么时候，企业的发展归根结底要靠自身的实力，要走良性发展之路，不能操之过急，更不能投机取巧。这才是真正的为商之本。

知行合一，坐言起行：

如今，你的企业以实业为主还是以投资为主？你觉得应该如何决定两者的比例？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

毒瘤之七：巧取豪夺，不遵守商业规则

放眼今日，千千万万的企业构成了中华社会的经济文明，中国商业正以一种超越以往的速度强势崛起。这无疑是好事。但是在速度的背后，也隐藏着一些令人不安的因素。比如对商业规则的践踏。

一次我有幸和一位华侨企业家聚在一起，席间，和很多对中华民族有着很深感情的老华侨一样，他也表示了对民族强大、经济腾飞的认同和快慰，但回归到具体企业经营时，他却忧心忡忡地表示："我希望中国强大，但却不希望企业在快速发展的过程中变成一只怪兽。"据我所知，老先生之所以发出此番感慨，完全是因为这次中国行的一次经历。

回到祖籍故乡时，一家乡镇企业曾经打着"服务家乡、完善家乡建设"的旗号与他合作。老先生本来就有很浓厚的故乡情结，因此二话不说便拿出巨额资金来支持家乡建设。哪知这才只是上当受骗的开始。这家乡镇企业的老板看准了老先生的心理，便隔三岔五地找些名堂让老先生出钱出力，有时候还会托一些老乡亲去说情，这其中甚至不乏一些老亲戚、老朋友。老先生碍不过父老乡亲的面子，先先后后拿出去近千万元，可是那些所谓的工程、设施一点儿影儿都没见到，老先生这时候去调查，才发现一切不过是个骗局。这些钱都进了一些个人的腰包。

最后，老先生眼角泛着泪花，低声感慨道："我也有企业，可我从来没想过会这样，所以所谓合同、所谓潜规则，我都没当回事儿，我信任他们，我相信契约，哪知道最后还是……我不是心疼钱，我只是伤心，伤心他们对道德伦理、商业伦理的践踏。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

老板明心正道，
员工自然修身克己；
老板巧取豪夺，
员工自然离你而去。

企业场就是一个活生生的道场，企业老板无疑是这个道场的主角，同时也影响着整个企业的文化和走向。老板明心正道，员工自然修身克己；老板巧取豪夺，员工自然离你而去。类似上面这样的故事，虽然不是我们整个商业文明的主旋律，但想必你没见过也曾听说过。很多企业的老板讲，我们有价值观、我们有文化，但是在实际的商业经营中，价值观和文化的作用发挥几何？又有多少人说的和做的相背离，墙上贴的和大家感受到的相矛盾？恐怕为数不少。

如今，很多企业都强调“狼”文化，这没有丝毫不对。狼的行动力、狼的团队合作精神、狼的忠诚、狼的锲而不舍的精神，这些也让我动容。但很多人却在强调的时候走了样。学的是什么？学的是狼的嗜血、学的是狼的狠毒、学的是狼的巧取豪夺、学的是狼的“不是你死就是我活”。说到底，他们的心中只有猎物，没有爱。学来学去，学得个狼子野心，无所不用其极。是我的，必须全是我的；不是我的，抢过来也要变成我的。生生把经营企业变成了一场你死我活的争夺游戏。甚至完全走到道德、伦理和规则的背面，成了反面教材。

这样的企业能发展吗？能有利润吗？我的答案是必然不能，或者即便暂时能也不会长久。并且，这样的企业发展到最后，必将成为商场里的过街老鼠，人人喊打。上面提到的老先生说他相信契约。的确，西方有契约精神，难道我们东方就没有吗？有，不过我们不叫契约，叫良知。外国人说我们没有信仰，其实大错特错，我们不是没有信仰，相反，我们这种信仰已经根深蒂固，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

世世代代渗透到了每个基因里，凡事都讲天地良心，人人做事都要问问自己的良心安宁不安宁，有些人为了表达自己的良心甚至对天发誓。那何为良知？一个最基本的概念就是大众之心、道德公理、商业规则。

稻盛和夫老先生经营三家世界五百强企业，极为成功，是很多经营者学习的榜样。那他是如何取得成功的呢？刚刚开始经营企业时，他和很多刚刚走上经营道路的经营者一样，也会有烦恼，也会有不知道如何决断的时候。但他心中却一直有个基准，那就是“作为人，何谓正确”。

“‘正还是邪’、‘善还是恶’，这是最基本的道德。而且从中引申出来的正义、公正、公平、勤奋、谦虚、正直、博爱，等等，都是从孩童时代起父母、老师教导我们的最朴实的伦理观。如果用这些伦理规范作为判断事物的基准，我觉得自己能够理解，能够掌握。于是，我就以‘作为人，何谓正确’作为判断基准，来处理京瓷经营中的各种问题。这种思想不是出于经营者的私利私欲，因此能得到员工的共鸣，员工们从内心理解并接受。很多人评论京瓷之所以成功，是因为京瓷有先进的技术，是因为京瓷赶上了潮流。但我认为决非如此。我认为京瓷之所以成功，是因为京瓷经营判断的基准，不是‘作为京瓷，何谓正确’，更不是‘作为经营者的我个人，何谓正确’，而是‘作为人，何谓正确’。因而它具备了普遍性，就能够与全体员工所共有。我认为京瓷成功的原因就在于此，除此之外，没有别的原因。”

作为老板，要想有利润，你的心中必须有两条线：一条在上，叫法律准绳；一条在下，叫道德底线。正常来讲，我们大多数老板游走在这两条线之间，好一些的靠近上线，差一些的靠近下线。而那些巧取豪夺、泯灭良心

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的人则彻底逾越了道德底线。

财富不能抵达之处是良知，最差的人没有底线。在企业道场上，我们不仅要活下去，还要活得有意义，活得有品质，活得有人缘！因此，外塑品牌、内修文化，这才是王道！明心正道、内圣外王，这才是正途！

知行合一，坐言起行：

你觉得企业经营中哪些是必须遵守的商业规则？哪些是不能逾越的底线？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

毒瘤之八：钱是自己的，为什么要分享

经营企业永远绕不过钱的问题，一方面是钱如何挣，另一方面则是钱怎么花。花得好，自然皆大欢喜；花得不好，自然众叛亲离。很显然，有些企业经营者没有意识到这一点，拿到钱后，想都没想，就都放进了自己的腰包。这样做生意能行吗？很显然，不行。

我曾经认识一个做建材生意的老板，虽然如今已是几年不联系，但我依旧可以断言，这个人的生意依旧不会有什么起色，弄不好企业早已经人去楼空了。我之所以这么说，自然不是因为有什么预知未来的能力，而是因为这个人把钱看得太重，身上缺少分享的精神。

有一年，他来找我咨询，反映了企业的实际情况，也说了自己的年销售目标，问我是否合适。当然，这个老板制定的目标还是比较合理的，一方面在企业的能力之内，另一方面又不是完全没有实现的可能。得到肯定之后，他又要求我帮他制定一下激励措施，毕竟没有激励很难调动员工的激情。当时，结合各方面的情况，我们说好，如果目标达成，那么销售经理奖励 20 万元、销售主管奖励 8 万元、普通销售员只要每月完成基本销售量就可以根据具体业绩奖励 1 万 ~ 2 万元。员工知道之后，都跃跃欲试，非常有激情。前半年刚一过，便完成了全年目标的五分之三，只要不出意外，目标实现完全没有问题，每个人也都能拿到预先说好的那部分奖金。

但这时候，这位老板心里有点不舒服了。目标要是实现了，岂不是每一个员工都要从我这里拿走一大笔奖金？奖金从哪儿出，还不是自己的利润嘛。想一想那一大笔奖金，这位老板都觉得肉痛。因此，制度也不顾了，面子也不要了，一咬牙一跺脚，把目标再提高 30%，为防意外，把奖金额度又降了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

50%。结果可想而知，辛辛苦苦奋战了半年的员工和管理层既气愤又泄气，上演了一出集体辞职的戏码。这位老板呢？蔫了！

攥紧拳头，
里面什么都不会剩下；
张开双手，
才能拥抱整个世界。

在企业经营中，这种做法无异于自掘坟墓，并且也非常低级。对于企业老板来说，如何获取财富，如何使用财富，能否散财、分享，体现的不仅是智慧和能力，更是胸襟和气度、格局和视野。一个员工，他为什么要跟你干，或许是为了梦想，或许是为了学习，或许是为了实现个人的价值。但无论是哪一种，归根到底也无非是为了获取或眼前或长远的报酬。对于这一点，史玉柱曾经强调：

"人才跟着你干，主要是想追求什么？要仔细罗列，能罗列出几十点，但我认为其中最重要的一点就是收入，他个人的生活条件是否可以因为为你工作而得到改善。这一点过去很多人羞于启齿，包括我第一次创业的时候，老是打算用事业心和企业文化去淡化员工的物质需求，现在想想，确实存在问题。求财，作为员工来说，这是再正当不过的诉求。我跟你干，就是要获得一个好的收入，要改善我的生活，要提高我的生活质量。既然非常正当，就可以放在桌面上去说，在条件允许的时候应该满足他，他做出多少贡献你就应该给他与之相符的报酬，所以上级对下级一定不能抠。员工该拿的钱一定要给他，除了正常该拿的钱之外，如果他贡献巨大，你还需要给他特殊的收益。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果说逐利是商业的本质，那么获得报酬就是员工再正常不过的诉求。将心比心，即便换成你我，一个不懂分享的老板，我们恐怕也不会死心塌地地为其卖命，更不用说那些必须靠这部分报酬养家糊口的员工了。退一万步讲，即便员工完全不是为了钱财而工作，那么他们也不会心甘情愿地追随一个只懂索取、不懂付出，只知疯狂敛财、不懂分享的老板。甚至这样的人更会遭到他们的鄙视。

相反，心离钱越远，钱离口袋越近。刘邦当年威风凛凛打下天下，凭什么？因为人家“战胜而予人功，得地而予人利”，所以张良、韩信、萧何等良臣猛将追随、誓死为其效劳；当年太平天国起义轰轰烈烈，威震朝廷，凭什么？因为人家“有田同耕，有饭同吃，有衣同穿，有钱同使”，所以才能振臂一呼，应者云集；成吉思汗铁蹄踏出中国最大领土，凭什么？还是因为分享。打猎时，将最好的猎物分给别人，自己只留一点，打仗时，人家只拿10%的战利品，剩下的利益均沾，所有人共享，建立政权后，其手下4位功臣被封为万户侯，88位被封为千户侯，所以部下才能心甘情愿地抛头颅洒热血，拼死为其南征北战，打下大片江山。

日本YKK拉链创始人吉田忠雄倡导了一个非常好的企业文化——“三分五起哲学”， 非常值得企业学习。每年公司利润的1/3用于留作公司的发展，另1/3用于奖励经销商、供应商，余下1/3激励公司核心员工和管理人员。YKK的五起哲学是创始人、领导者和员工们一起工作、一起生活、一起学习、一起成长、一起牺牲。真的是有意思的利润共同体文化。

世界上的事情就是这样，你攥紧拳头，里面什么都不会剩下；你张开双手，才能拥抱整个世界。如刘邦、成吉思汗、比尔·盖茨、沃伦·巴菲特、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚等人，分享了一部分，反而得到了更多，并且创造了财富和人格的传奇；而那些将财富和权力紧紧抓在手中的人，最终却都众叛亲离，消失得无声无息。

知行合一，坐言起行：

你是否是一位乐意分享、懂得分享的老板？你的企业员工忠诚度如何？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章 “四两”拨千金：中国企业家要来一场利润观念革命

世界管理大师彼得·德鲁克说过：“思想是金，观念是财富，今天企业竞争的根本是观念的竞争。”清除了头脑中的观念“毒瘤”之后，企业家们还必须树立起正确的财富利润观。对此，我结合多年培训经验和现如今企业的实际情况，总结出了“四两”：两见——预见与主见；两吃——吃亏与吃苦；两融——融资与融才；两分——分权与分钱。希望“四两”真正能达到“拨千金”的效果，帮助企业家们在头脑中来一场利润观念革命。

预见与主见：子未落，胸已有乾坤

一个不确定的时代已经到来！

这绝不是危言耸听，更不是我的一家之言。看一看我们的周围，恐怕不用我说，你都已经开始意识到，这是一个不断被科技震荡的全新时代。如果

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说我们从农业文明进入工业时代是漫长的，差不多用了几十年、上百年的时间，那么从工业时代进入互联网时代则仅仅用了短短十年的时间，很多人还没来得及思考，就已经迎面遭遇互联网时代的对撞。快、新、奇、充满变数是这个时代的全部特征。而要想应对快，我们就必须有预见能力，要想在充满变数的竞争中获利，我们就必须有主见，在预见的基础上快速做出决断。“两见”定江山，决定企业能否快速赢利。因此企业老板要具备预见力，它是一种面对经济环境所要做出的构想力、规划力；而主见则是一种对人、对事物所做出的快速判断力与决策结果能力。

1. 预见

思想预见未来，企业家的预见是基于对企业经济环境、法律人文、资本人才、机制政策等做出合理的科学分析、规划和预见未来的发展趋势，也是企业利润从红海走向蓝海之根本，一句话，拥有预见力的企业家更容易成就财富人生。以往，我们经营一家企业，会存在一种路径依赖，我们只需要在确定性的因素里面去解决不确定的东西。在这种情况下，老板的经验至关重要：我得坐下来想清楚，按照我的经验，假设我这样做，将来会发生什么，可能会出现什么问题，然后我应该如何应对，先做什么、再做什么，我该动用哪些资源、哪些工具，等等。通过这种高度确定性的控制假设，我们可以最大程度地降低不确定性，将变量减到最少。但现在不一样了，企业的未来已经彻底变成了一个不确定的未来。

2013—2014年，移动电商之争愈演愈烈，几近白热化。在这之中，若论规模、论速度，那么无疑腾讯和阿里之间的战争更具看点，最惊心动魄，也最让人眼花缭乱。随着微信的诞生和用户规模的不断扩大，马云愈发感觉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创业最怕的就是看不见、看不起、看不懂、来不及。看不见对手在哪里，看不起对手，看不懂对手为什么可以变得那么强，然后就跟不上了。

——马云

到其对自己阿里集团的威胁，因此2013年下半年，马云退出微信，推出来往，并且高调宣布“火烧南极，把企鹅打回老家去”。哪里想到，这边自己还没组织好攻坚战，那边腾讯就出其不意地“偷袭珍珠港”，仅仅用一个春节红包测试版就让移动支付领域老大——支付宝的地位受到重创。业内更是传言，腾讯仅仅一个微信红包，就做了支付宝做了八年的事情。

是马云没有预见力吗？自然不是。当初，马云正是看准了移动电商发展的趋势，才创立了阿里帝国。那么在开篇之初，我为什么要说这么多？自然不是感慨腾讯的速度，更不是说马云先生已经落到下风，而是要说，如今企业之间的竞争已经渐趋残酷，即便强大如马云，一时缺少预见和感知、不能快速做出改变和反应，也会有被对手赶超甚至颠覆的危险。因此，身处竞争之中，我们必须学会用不确定的方式去解决不确定的问题。而要做到这一点，就必须有超出常人的预见能力。十年前，盖茨号称“微软离破产只有十八个月”，而到了BAT巨头们的时代，一家企业从如日中天到日薄西山，或许只要短短的一个星期就够了。你没有预见能力，当然也是“看不见、看不起、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

看不懂”，最终的结局注定是“跟不上”。

而预见，是一个企业对抗不确定性的唯一办法。前面说过，马云看到了移动电商的发展趋势，创立了阿里帝国；无独有偶，雷军预见了移动互联网的前景，创建了小米公司；马化腾意识到了社交沟通工具与商业结合的巨大发展空间，自我颠覆推出了微信……正是因为预见，所以这些人在风还没起的时候，就已经站在了台风口上，继而顺势而起，成就了今天的基业。当前，国内许多中小企业的老板将 90% 的时间与精力花在了企业现状管理层面，而仅将 10% 的精力花在未来构想规划层面；而国外企业高层经营人士将 90% 的精力花在未来规划与构想层面，而仅将 10% 的精力花在现状管理层面。暂且不论这些数字是否准确，其意义则充分说明中国企业家普遍沉溺和应对现状，对企业的发展与未来赢利趋势关注不够。当前国内很多中小企业家将大部分精力花在公司现状管理层次，整天忙于“救火”，没有多少精力与时间构思未来。成功的企业家懂运作，必须体现在如何有效地改善现状，并及时对未来进行构建。

2. 主见

北京有一家信息服务小企业，老板和我有过几面之缘，从第一次见面开始，我就知道这是一个比较有想法的人。通常，在别人还没意识到某一个问题的时候，他就已经能说得头头是道。比如，我们知道，随着移动互联网时代的到来，营销领域出现了很多新趋势。在众多的企业老板中，他是第一个主动和我提到微营销、用户体验、参与感、大数据、免费这些词的人，并且说得非常好，连我都忍不住拍手称绝。但遗憾的是，即便到了今天，这个老板也依旧什么都没做。

为什么呢？不可否认，这是一个有预见能力的老板，但坏就坏在这个人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

没有主见。每次有了新想法，先问老婆，再问下属，然后再问培训师，最后再问所谓的专家，整个一圈下来，有支持的，有反对的，这就使得这个老板更加犹疑了，所以很多想法也就搁浅了。现在每次见到我，都是“禹志老师，当初听你的就好了”、“当初我要是按照宋经理说的去做就好了”、“当初要是不听我媳妇的就好了”……每次听到他这么说，我都想告诉他：“所有的事，都怪不了别人，要怪就怪自己没主见吧。”

当断不断，必受其乱。缺乏主见，还怎么经营？中国汽车业的疯子——吉利汽车李书福在收购沃尔沃时，面对的是18亿美金的收购价格，同时常识告诉他的是跨国并购的成功率只有24%，可李书福没有忐忑不安、犹豫不决，而是在合同书上果断签字，成功完成收购，创造了中国汽车收购国外汽车品牌的经典案例，使吉利得以成功走向国际市场，从根本上改变了中国汽车在国际市场的形象，至2013年年底，吉利汽车总收入248亿美金，成功进入世界财富500强。如果你真的什么都无法预见，那么机会错过也就错过了，说到底是你缺少了一点经商的天赋；但如果你已经看到了趋势变化，却因为别人的众说纷纭而失去了自己的独立判断，那么你的内心会更痛苦，会有更多的遗憾和悔恨。没有能力的老板，或许还可以借助别人的力量获得成功，但这种没有魄力和主见的老板注定只能成为思想的巨人、行动的矮子，最终一事无成。

根据我的观察，中国很多中小企业倒闭的原因，都是在机会来临时，缺少主见，不能迅速做出判断，而最终失去了市场和商机。主见，其实就是一种战略利润思考，是一种选择力，是一种决断力。没有主见的人是成不了大事的。尽管世界上没有永远正确的人，也没有永远正确的决断。但全球寿命超过100年以上的企业，没有一个不经历过磨难，没有一家公司能确保所做

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的决策是100%正确的。他们有时也会犯毁灭性错误，为什么这些企业可以屹立不倒，基业长青呢？因为公司掌门人能尽可能地做正确的决策，尽可能不走弯路，哪怕走在错误的道路上时，也能迅速做出决策，扭转乾坤。

高瞻远瞩，谋定而后动，这是下棋的所有讲究。对于企业家来说，企业就是一盘棋，讲究的是举棋落子有进无悔。这就要求企业家一方面要有预见力，运筹帷幄之中，决胜千里之外；另一方面也要求企业家们胸有大乾坤、大气象，筹谋全局，勇敢行动，将预见提升到新的战略高度。

知行合一，坐言起行：

对照正文，想一想自己是不是个有预见和主见的人。然后想一想自己应该如何提升这两方面的能力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

吃亏与吃苦：老板的财气都是被委屈撑大的

中国人自古以来对吃就比较讲究，湘菜、粤菜、闽菜、川菜、鲁菜，烹、炸、煎、卤、蒸，种类众多、应有尽有。但无论多么爱吃的人，有两样东西都是不爱吃的，一个是亏，另一个是苦。吃亏，意味着损失、受伤，古往今来，虽有“吃亏是福”的古训，但遇到“亏”，我们仍旧会选择绕道而行；苦，意味着精神和肉体的折磨，虽司马迁言之凿凿“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤”，但待在舒适圈里，我们谁都不愿意走出一步。但对于企业家来说，却必须一方面能够吃亏，另一方面能够吃苦。这考验的不仅是他们的智慧，更是其境界和格局。企业家只有吃了亏，吃了苦之后，才会有福报。

1. 吃亏

这个世界上聪明人很多，但真正有大智慧的人却不多。这两者有什么区别呢？表现在吃亏这件事上，那就是，聪明人看得清、分得清、算得清，眼里容不得一粒沙子，一分一毫，斤[①]两[②]必争；但真正有智慧的人不会这样，他们自然也是心知肚明，但是却能放下自己的一部分利益去吃点亏，那他们真的吃亏了吗？我看未必。联想集团董事局主席柳传志曾说过：“企业家要善于吃亏和敢于吃苦，吃了亏才更明白，吸取教训；吃得了苦，才能够经受磨砺，苦尽甘来，联想就是在中关村吃亏与吃苦中成长起来的。”同样，在这个人人想赚快钱、赚热钱的时代，格力空调董事长董明珠女士响亮地提出“企业要有吃亏的工业精神”。她在各种场合表明观点：所谓“吃亏”，就是应该先付出，再讲获得；而不是一味地想着自己的利益，那是狭隘思想。“企

①1 斤 =500 克。

②1 两 =50 克。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业只有奉献了自己的价值，用精致的产品去改善了老百姓的生活，拥戴你的人才会越来越多。‘吃亏’不在于创造了个人财富，而在于创造了社会财富。”

博雅互动的张伟其实就是一个懂得吃亏的人。张伟进入IT领域时间较长，和马化腾等人几乎是同一时间，但遗憾的是，腾讯已经风生水起，张伟却始终没有找到自己的出路。2007年，张伟想到了融资，原因倒也不是为了融钱，而是为了融大佬们的想法和经验。最后，他找到了周鸿祎。周鸿祎本身对张伟的聊天室并不看好，但他却挺欣赏张伟的执着精神，觉得他这个人人不错。因此，投资的事基本也就谈成了。在这个过程中，周鸿祎把当时还在做“Discuz！”的戴志康也拉了进来。当时先是说好，两个人一共投资200万元，占有一定份额的股份。但是到了后来，周鸿祎和戴志康却提出资金减半，变成100万元，但股份还是原来的份额的要求。从表面上看，如果答应这个要求，那么张伟的确是吃亏了。

“钱打了对折，股份还一点没少，我开始觉得自己挺吃亏的。”要还是不要？这变成了一个选择，张伟也有些犹豫。但其魄力和格局也就在这个时候体现出来了。短短几天之后，张伟决定接受这笔投资。

“看起来是少了100万元，但我还是赚了。周总比我大5岁，我比戴总大5岁，我们3个人的年龄差距为10年，这个组合很有价值。对我来说，这和钱多少没关系，我融一回资得到了两个牛人和横贯10年的经验。”

也正是这个看似吃亏的决定，让戴志康对张伟彻底刮目相看，当年自己也曾经历过这样的事情，自己纠结了两个月，但张伟犹豫两天便做出了决定，毫无疑问，张伟这个人有格局，人对了。“我知道那个过程，当它真正发生在你身上的时候，选择是很艰难的。你要是成功了，事后当然说什么都是对的。但是成功之前，甚至是当你在低谷的时候，能有这种价值理念，想清楚这个事情，是很不容易的。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当然，以后的事情果然证明张伟的吃亏是值得的。周鸿祎和戴志康都是非常好的“外脑”。周鸿祎虽然时间有限，却总是能在战略和宏观方向上三言两语点醒张伟。而戴志康虽然年纪小，经验和观点却很老到，在很多经营上都给出了具体的建议。正是这两个人一步一步帮助张伟发现了德州扑克的巨大市场潜力，并将企业做到了现在的规模，现已成功在香港主板上市。

说好的200万元变成了100万元，换成是谁，都会觉得吃亏。但这个亏是吃了还是拒绝，就反映出了一个人的视野和格局。张伟不是不明白自己在吃亏，只是他有自己的盘算：“我当时很纠结了，就觉得到底这钱是要还是不要呢？其实每个人在面临这种选择的时候都会很纠结的，但是纠结之后如何选择，我觉得很重要。我当时在想，我到底要的是100万元也好，200万元也好，给我的作用是什么？我当时就纠结了一小段时间，最后我觉得我的企业当时的情况，我要的不是钱，说白了100万元也不能干什么，200万元也不能干什么，关键是这100万元背后能给我带来的人很重要，我要的是这个人的价值。”

从经济学的角度来看，合作和竞争一样，都是为了要完成特定利益的驱动、生产和分配，从短期来看，你多了自然我就少了。所以，可以看到的是，如今商场上，很多“好汉”都不愿意吃眼前亏。但长久来看却未必如此。举个最简单的例子，我在许多总裁班授课时，大家都在谈论一个有意思的现象：凡是在初中、高中、大学时代，同学们在聚会买单时，那些总低头锁自行车、借口上洗手间、翻钱包永远翻不出来、逃避付款的人，到今天都做不大，而那几个争先恐后抢着买单的同学今天都成了大富翁。其实，这是因为，在商场上，对于能吃得起的亏，吃了比不吃、不在意比在意更能体现一个人的眼光和魄力，也更能表现一个人的魅力和涵养。同时，如果能敞开心胸以忽略

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不计、心甘情愿的方式消化掉，那么常常还能够由此避免吃更大、更多的亏，这远比锱铢必较，没完没了地盘算、折腾更符合利益最大化的原则。

2. 吃苦

创业从来都不是一件简单的事情，很多人只看到了老板人前的风光，却没看到老板背后的辛酸。马云讲："一个人要创业，不吃苦怎么行？你想舒服，一边待着去吧，人生下来就是吃苦的，舒服是留给死人的。"如果说人一生下来就是吃苦的，那老板打从一创业开始就是要吃苦中苦的。

冯仑曾经讲，伟大都是熬出来的，创业就是折腾。折腾谁？首当其冲的就是自己。"生活与工作界限模糊、领域重复，当孙子、赔笑脸、跑折腿，不断地把自己放卑微……因此，一旦确定要走上创业的路，就必须做好牺牲的准备。"同时，为了苦己心志，熬己筋骨，冯仑在地铺上一睡就是 11 年。"能干常人不肯干的活，能吃常人不肯吃的苦，能赚别人看不起的钱"，这就是众多企业家们最初创业时期的艰辛写照。

长三角和珠三角是中国最具经济活力的地区，也是出名商最多的地方，如今专门浙商的"浙商文化研究院"也已经成立！而浙商文化的核心其实就是四个"千万"精神——走遍千山万水，说尽千言万语，吃尽千辛万苦，克服千难万险！

能干常人不肯干的活，能吃常人不肯吃的苦，能赚别人看不起的钱。

创业者的词典里没有"舒服"一词。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云在“西湖论剑”的论坛上，也曾概括过浙商成功的原因：“在中国，浙江的创业者非常多，他们百折不挠，不怕万难，不放过任何发展机会，他们用自己开创新天地的勇气和精神，给中国乃至世界都留下了极其深刻的印象。”

“走遍千山万水，说尽千言万语，吃尽千辛万苦，克服千难万险！”24个字，不仅一语道破成功天机，也足以让奋斗过的你我泪流满面。在这个世界上，没有随随便便的成功，中国玻璃大王曹德旺便是这样一位敢于吃苦的爱心企业家。曹德旺于1946年出生于福建省福清县[①]高山公社，1987年成立福耀玻璃有限公司，当前是中国最大的汽车玻璃制造商，世界第五大汽车玻璃生产商。中央台财经频道在采访他时说到：他9岁走进学堂，念书到14岁，因家境贫困而辍学回家，一边放牛，一边帮助父亲做水果生意。每天凌晨4点出发，从公社骑自行车赶到福清县城时天刚放亮，等果农来了便与他们讨价还价，谈好价、装好水果后就地吃自己带来的一盒冷饭，再冒着38℃以上的高温，驮上200斤水果，回到高山时是下午4点左右，等把一车水果全部批发给商贩后，已是晚上7点。如此一个回合下来能从中赚取的差价仅有3元钱。就这样，他每天残酷地向体能极限挑战，坚持起早贪黑，吃得苦，耐得劳，累了就在路边躺下休息，早早尝尽了人间的冷暖炎凉。昼夜奔忙，巨大的付出与微薄的回报，他无奈却没有屈服，始终坚信勤劳的双手一定能改变命运。为了谋生，他种过白木耳，做过工地炊事员、修理工，当过知青农技员，还倒卖过果树苗。在1975年的时候，他终于为自己积累起5万余元“巨资”，在1976年的时候，果断地盘下了当地一家濒临倒闭的乡镇企业——高山异形玻璃厂，从此开始缔造玻璃王国之梦。他不仅能吃苦，做

①福清县为现今福清市。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业更是有爱心，2009 年捐出 38 亿元身家，说是向比尔·盖茨学习，不久中国玉树大地震他又捐出一亿元救助灾区平民百姓，他是中国为数不多连续 5 年登上富豪慈善排行榜的爱心企业家。

“今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但绝大部分企业是死在明天晚上，而见不到后天的太阳”。因此，不能吃苦，就不要去做老板。每一个企业家都会遇到生意的辛苦、商战的难受，心酸委屈，有时回家跟老婆、孩子都不能诉说。随便找一个企业老板，只要不对着镜头，问他有没有苦恼，有没有委屈，他们个个都回答有。但问他们为什么愿意去吃苦，听到的都是一样的答案：“吃苦才是人生最大的财富。”如今，市场竞争日益激烈，在中国，每天都有几千家企业成立，也有几千家企业倒闭。我们一旦创业，就要做好吃苦 20 年的心理准备，然后把这种吃苦的精神融进企业血液，变成一种企业 DNA，让整个企业在苦难中涅槃重生，成就辉煌。

知行合一，坐言起行：

对于老板要善于吃亏和敢于吃苦，你怎么看？在创业的过程中，请分享一个你吃亏和吃苦的故事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

融资与融才：“两融”搭起企业赢利平台

在我看来，创业首先就是个聚合的过程，如果用一个字来形容，那就是“融”。融资、融才、融资源、融渠道、融关系、融高才，等等。企业家作为一个中心，只有把这些都融到了，企业才能变成一个越滚越大的雪球。而这其中，最重要的两个就是融资和融才：没有钱，再好的商业模式都只能是空中楼阁、纸上方案；没有人，什么优秀方案都推行不下去，什么事情都做不成。可以说，企业融资是发展过程中的关键环节，而企业融才则是企业做大做强的核心要素。

1．融资

融资其实很好理解，从狭义上讲，它就是指一个企业根据自身的经营状况和财务状况，向投资人或者金融机构去筹集资金，以便资金的供应能够满足企业生产和发展的需要。经营一家企业，钱是很现实的因素，毕竟没有钱什么都做不成。很多企业管理者觉得，融资是一种无奈的行为，是企业发展到山穷水尽的无奈之举。这其实是一种传统的、守旧的利润观。以前是你有多少钱就能做多少事，如今是你能整合多少资源就能做多少事，其中就包括资金资源。作为企业老板，你必须明白，有钱人不一定是老板，老板也不一定非得是有钱人。老板要做的就是把一切资源和关系商业化，将其变成现金流，用别人的钱为自己赚钱。

从2014年起，“众筹”一词持续升温，也先先后后出现了不少众筹网站。其实，众筹就是融资的一种。我有一个好项目，但我可能没有资金、资金不足，或者资金有别的安排，那我就可以在网上摆出我的产品，写出我的商业计划，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

面向整个大众群体。然后如果你觉得好，那么你就给我投钱，我或者给你股份，或者直接给你一些我的产品。这样，就解决了我的资金问题。随着大家对众筹模式不断深入的了解，众筹范围也开始不断扩大。2014年，酷6网创始人、中欧商学院李善友教授开启了一种别开生面的招生模式。在招生计划中，李善友教授要求，参加课程的学员，其中包括黄太吉创始人郝畅、雕爷牛腩创始人孟醒、炮否科技创始人马佳佳等，他们的学费，必须一半自筹，一半众筹。于是，这些先锋新锐创业者们，虽然代表着中国新一代中坚创业力量，丝毫“不差钱”，但是也开始轰轰烈烈地发文为自己筹集“学费钱”。

这其实是李善友教授对学员们的一个考验，也是让他们真正面对和用互联网思维的一次尝试。这种“用互联网思维上学”的方式，不仅调动了大家的参与热情，也使得中欧商学院一时间名声大震，让其他众多商学院备感压力。

实际上，众筹在西方由来已久，别的不说，就是我们最为熟悉的美国总统选举，其实也运用了这种方式。其中，最为经典的要数美国现任总统奥巴马。以往美国总统选举，都会找那些财大气粗的大财团去寻求资金支持。可惜的是，奥巴马并不受这些大财团待见。但可喜的是，社交媒体已经崛起，在社交媒体上，数以亿计的草根用户不仅可以表达对奥巴马的支持，也可以参与竞选筹款活动。结果，虽然绝大多数选民们捐出的都是不足100美元的小额数字，但聚沙成塔，奥巴马仍旧迅速筹集到了足以让他打败竞争对手的竞选经费。

当然，融资的方式还有很多，不同的融资方式也要掌握不同的融资技巧，这些内容在后面的章节中我会具体讲到，在此不做赘述。在这里，我想说的是企业家们不仅要有融资的观念，更要克服融资的误区，很多企业家在融资过程中存在着八大误区：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

误区一：融资便是过度包装

很多中小民营企业一想到要去借款，便不惜一切代价去粉饰财务报表，部分企业甚至去造假，财务数据脱离基本经营收支状况，到头来使得企业面临风险压力非常大。

误区二：临时抱佛脚，找人借钱

大多数中小民营企业的老板，总是要等到资金周转困难之时，才想到去融资，却不了解货币资本的本性。货币资本的本性是逐利而不是救急的，更不是做慈善的。公司在正常经营运转时就应该考量融资策略，和资金方建立持续联系，一旦急需，才会从容不迫。

误区三：急于融资，忽视企业内部梳理

许多中小民营企业在融资时，只想到快快要钱，而忽视了一些基本财务管理工作。企业在融资之前，要学会先将企业财务状况梳理好、项目资金需求分析好，并理清企业产权、资产权属关系、关联企业间关系，清晰地把企业及公司主营业务展示在投资人面前，这样投资人才会放心，安心地把钱借给你。

误区四：融资视野过于狭窄

企业要钱不只是找银行贷款或采用股权融资。当前企业融资的方式其实有很多种，比如信用担保、资产抵押、项目合作、委托贷款、银行承兑等。

误区五：急于融资，不考虑钱拿来何用

很多中小民营企业在融资时，表现很着急，一旦拿到钱，却不知道要干什么？因此企业一方面要考虑投资项目的可行性，同时也要考虑到投资方为自己的企业经营带来何种帮助，不要轻易去融资。

误区六：只顾融资扩张，不顾稳固企业管理与文化

很多企业一方面千方百计融资圈钱，使企业负债风险高企。要到钱后，却不重视企业管理强化与企业文化的落地，治理结构不完善，决策管控不科

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

学，企业经营不规范，造成管理松散、粗放，最终使企业陷入更大风险之中。

误区七：低估融资难度，凭小圈子借款

有些中小民营企业常低估融资的难度，认为你不就是有钱吗？要知道任何投资家首先考量的是资金风险，然后才是投资回报。所以他们会仔细审定你的财务状况和项目可行性，包括诚信。而有些老板自以为亲朋好友、同学多，借钱容易，殊不知小圈子借钱风险更大，一旦项目失败或流产，对周边亲戚朋友的负面影响更大。

误区八：不愿花钱请专业融资顾问

专业的人做专业的事情，这是企业经营的规律。很多中小民营企业把融资过于简单化，以为写份商业计划书，打几个电话给投资人就可以借到钱。其实，真正的融资顾问有较丰富的融资经验，较广阔的融资渠道，较专业的策划能力，且对资本市场有充分的认知与理解，对融资时所发生的各种问题有很好的解决方式，用专家才更放心。

只有克服了以上融资误区，企业才能真正借势，迅速发展。

2. 融才

“钢铁大王”安德鲁·卡内基曾经说过：“即便现在剥夺了我的全部财产，如果还让我拥有原班人马，那么，四年以后，我将还是一个钢铁大王。”我们可以想一想，如今的企业老板有几个能拥有这样的底气？我们的底气在哪儿？恐怕很多老板即便嘴上不说，心里也在想：“即便现在剥夺了我的全部员工，如果还让我拥有我的全部财产，那么，

人才层次决定事业格局。没有高素质人才，企业难成大事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

无论什么时候，我都还是一个老板。”

趾高气扬啊！

当然，毫无疑问，这样的人最终都遭遇了滑铁卢。一个人能聚合多少人才，他就能做成多少事，这是毫无疑问的。从古至今莫不如此。

刘邦一介布衣，“运筹帷幄之中，决胜千里之外，不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，不如韩信”，但就是因为他能把这些人团结在自己周围，为己所用，所以成就了帝王功业。

曾国藩幕僚多达400人，“国之重臣，悉出曾门”、“凡于兵事、饷事、吏事、文事有一长者，无不优加奖借，量材录用”。这就使得他的帐下谋略人才、军事人才、经济人才、技术人才应有尽有。人才积聚若此，何愁大业不成？

今天企业管理同样如此。

小米创办初期，雷军80%的时间不是用在规划上，也不是用在决策上，更不是用在技术研发和商业模式的研讨上，而是用在找人上，这才有了如今的小米团队。

海底捞名声在外，但是和那些试图“一年出省，两年走向全国，三年走向世界”的企业相比，海底捞的门店并不算多，甚至就是与国内餐饮企业如呷哺呷哺等相比，海底捞的速度也都要差上很多。是没有资金吗？很显然，不是。张勇讲，没有人什么都做不成，我们不是没钱而是缺人，海底捞必须用符合海底捞标准的人，所以海底捞才能开一店火一店。因此，张勇有了标准，只要人员不到位或者不符合要求，就不开分店。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人是企业经营和管理的永恒主语，也是企业中最重要的资源。有多少人，你就能做成多少事，有什么样的人才层次就有什么样的事业格局。对于企业经营来说，没有人，就失去了获取利润的现实根基，任你老板有天大的本事，也无法织成一张网络天下财富的网。每个人都肩负起企业发展的使命，一个人无法支撑企业的未来。成功的企业家要懂得借力使力，借助他人的力量来助自己发展。人才智本是企业的重要资产——企业间的竞争，其本质是人才的竞争。

当今时代是一个考验企业家整合能力的时代，而移动互联网和社交媒体时代的到来，也给企业家们融资、融才提供了更多的想象空间。越是好的项目、越是创新的形态，越能吸引资金和人才，体现出“融”的颠覆性力量。而这种力量，其实就在你的头脑、你的格局中。



知行合一，坐言起行：

目前来讲，你的融资和融才渠道都有哪些？你是否做到了资本创富和任贤用能？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

分权与分钱：钱越分越多，梦想越分越大

在经营企业、获取利润的过程中，企业家必须有一种收放自如的能力。收，表现在企业创立前期各种资源的聚合过程；放，表现在企业走上正轨、有了一定基础之后的权力、财富的再分配过程。

1. 分权

上课的时候我有个规矩，那就是包括我在内的所有人，无论你是企业老板也好，工作人员也好，都必须关掉手机或者将其调成静音。原来没做这个规定的时候，此起彼伏的电话铃声常常干扰大家听课。但有了这个规定之后，一些企业老板却哀声连连："禹志老师，这可不行啊，我这还有好多事情等电话呢！""这不行啊，下面的人找不到我不行！""我不能关机，我要是关机了，企业一天都运转不了。""禹志老师，不好意思，我得出去接个电话。"诸如此类情况，太多了。

如今，老板累、老板忙已经成为所有人的共识，老板们更是苦不堪言，满是无奈辛酸。设计要抓、生产要盯、销售要跑、财务要看、售后要管……对此我非常理解，但是却始终无法认同。因此，每次宣布完这个规定之后，我都会告诉这些老板们一个道理：如果你的企业离开你一天都玩儿不转，那不是你的业务有多好，不是你的员工遇到的问题有多与众不同，不是你的运气不好，企业总是意外频发，而是你的管理有问题。什么问题？一个

如果你把权力紧紧抓在手里，
那么权力就是死的，
创造不了任何价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最根本的问题就是你没有学会授权。

一个人对待权力的态度同样能够反映其格局。如果你把权力紧紧抓在手里，那么权力就是死的，创造不了任何价值。成功的管理应该是每个人各司其职，权责明晰。这样，老板即便离开一段时间，少则几天，多则几个月，企业都能正常运转。而要做到这一点就必须将相应的权力下放给相应的人。

丁老板经营一家服装企业，在当地小有名气。他曾经多次参加我的培训，并且也是一个非常喜欢交流管理心得的人。通过交流我知道，丁老板之所以能从众多同行中脱颖而出，和其见识、悟性是分不开的。在日常管理中，丁老板也深知授权的必要性，因此早早就做了准备，并且还结合企业的实际情况，总结出了一套授权16字方针——明晰职责、授予权力、要求结果、监督考核。我深以为然。

通过明晰职责、授予权力，丁老板就可以找到最合适的人，大胆授权，让他们承担起相应的责任，这样就提高了企业的运营效率。而有了要求结果、监督考核，放权就有了制约：我把权力给了你，首先我会明确我要一个什么样的结果；其次，这个过程中会有监督和考核，如果没有达到，按照考核制度你将受到什么样的惩罚。这样一来，就既达到了锻炼人才的目的，又规范了管理，同时因为监督到位，放权也没有变成“放羊”。

如果老板将权力紧紧抓在手里，那么企业必不长久。王石每天游学、登山、飞伞、周游世界，万科依旧是龙头老大；稻盛和夫老先生同时掌管着三家世界500强企业，依旧能游刃有余，并且还有时间和精力去参加众多的社会活动。毫无疑问，他们都是懂得授权的人。正是因为授权，不仅解放了自己，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也提升了员工的能力。相反，诸葛亮事必躬亲、鞠躬尽瘁，最终却累死五丈原，国家怎么样？蜀中无大将，廖化作先锋。

企业做大了以后，就面临着权力的分化，优秀的企业家会不断地授权部属，以让部属得到锻炼的机会，提升自己的工作能力，从而为公司创造业绩。当然，分权不是将权力授予下面，老板就不管了，老板要做的是建立监督机制，去监督权力的行使与权力的运用，要建立考核机制，经常性地检查受权者在行使权力时，是否做到了公平、公正，是否达到了提升管理水平和效率的目的。同时，老板还要建立学习反馈机制，一方面给予受权者学习的机会，提高行权的水平，另一方面不断地沟通，保持权力的受控和良性的沟通，最终提升部属的工作能力。

2. 分钱

当年上海滩有个大亨叫黄金荣，逢年过节，他都会给手下的小弟们发一些钱，让他们去买点东西。拿到钱后，小弟们有的拿回去给媳妇了，有的买烟酒了，有的拿去赌博了，只有一个人每次拿了钱就走。这个人干嘛去了呢？黄金荣有些好奇，于是派手下跟着。结果派去的人回来告诉黄金荣，这个人拿了钱哪儿也没去，什么也没买，而是把这些钱你 20 元、他 20 元、我 10 元地分给了他自己的手下们，自己分毫不留。黄金荣听后，有感而发："等我死后，上海滩就是他的了。"事实上，黄金荣还没死，上海滩就已经是这个人的了。这个人就是杜月笙。而那些为杜月笙两肋插刀、对杜月笙不离不弃的人正是当年那些你 20 元、我 10 元拿钱的手下们。

有钱大家赚，最终大家帮你赚钱。分钱是老板的格局问题，一个老板，如果舍不得把赚到手里的钱拿出一部分分给他的员工，不能让员工享受到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自己付出所带来的好处，那么员工迟早会离你而去。而那些懂得分享的老板，员工会对他死心塌地，自己虽然拿出了一部分钱，结果反而越赚越多。浙江知名企业万向集团董事长鲁冠球先生有句名言："财聚人散，人聚财散。"他说不赚钱不是企业，不会赚钱的人不是企业家，但绝不是唯利是图、做钱的奴隶。因此他时常告诫一些中小企业的老板要善于分钱，只有把钱不断地分给创造价值的员工、业绩优异的员工、拥有核心能力的员工，取之而有道，用之而同乐，企业才会越做越大。这值得许多企业老板学习。我要提醒的是：企业家必须有这种格局和想法，要理解"舍"即"得"的道理，这样才能将企业做大做强！

知行合一，坐言起行：

你能否做到分权和分钱？你的企业是否有明确的分权和分钱机制？说说你对"两分"的理解。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四章　CMS 利润突破系统：犀利的双眼只能发现问题，有力的武器才能解决问题

犀利的眼睛只能发现问题，有力的武器才能解决问题。在企业中，我们仅仅发现问题还不够，还必须找到有效的解决办法。基于此，通过十多年的研修和众多企业老板和培训师朋友的帮助，我发现和总结出了 CMS 利润突破系统。帮助企业解决观念、赢利模式、运营系统存在的问题，提升企业整体利润和运营水平，正是 CMS 的使命所在。

赚钱不能单打独斗，有平台才有未来

在开始写这节之前，我先问大家一个问题：各位做生意的朋友，你们平时有没有一个焦虑，就是“我的企业怎么才能持续地赢利呢”？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

例如，赵老板昨天来找我说："禹志老师，我一月份、二月份都拿到了大项目，效益不错，可是三月份、四月份，人家不照顾我们了，没项目，只能吃老本了。"另外，孙老板也说："禹志老师，我们刚刚在产品样式上做了突破，还没高兴几天，就被竞争对手模仿了，更糟糕的是，人家在我们的基础上又有了改进。"当然，孙老板也不是独此一例，湖南的王老板刚刚在营销上想到点儿新点子，还没到三天，大街小巷就到处都是他的新点子了……

从业十多年了，这样的事情经常能看到。企业能一时赚钱的多，能持续赚钱的少。所以，别管是搞生产的，还是卖服务的，都常常是朝不保夕。企业老板们更是战战兢兢，就怕吃了上顿没下顿。为什么会这样？仔细想想答案就出来了。

其实，不管是产品上的创新，还是营销上的新点子，都不足以让我们持续赢利。即便你的想法再多，创意再好，竞争对手的鼻子始终就在你的脖颈后面嗅着，你想甩掉，谈何容易？所以，我们只能靠偶然赚钱，赌的是不知道什么时候出现的创意和点子，赌的是能干的销售员不辞职，赌的是竞争对手一时半会儿学不会。但实际上，这些都是单独的、偶然的、容易效仿的因素，能靠得住吗？恐怕我不说，你都知道，不能！怎么办？必须搭建起一个系统的、持续的、竞争对手无法完全模仿的平台。

我曾经服务过江苏的一家销售企业，最开始的时候，这家企业和很多其他销售企业一样，老板很能干，甚至企业的绝大多数订单都是老板自己拿下来的，至于其他人，说是销售员，但实际上做的都是客户维护的事情。这就导致了一个后果，那就是一旦老板某个月拿不下订单，那么整个企业就面临着没订单、没销售的危险。这个老板找到我的时候，他自己其实也意识到了问题所在，但苦于不知道从哪儿下手解决。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

平台的力量在于最大化地将企业规范化、系统化，使之成为一个高效运转、和谐统一的整体，在于将一个企业的整体优势提升到新的水平。

从系统、全局的角度考虑，我们知道，企业中任何一个问题的出现，都不会仅仅是这个问题本身存在的问题，这个老板只看到了员工业绩差，企业朝不保夕，但在他一马当先充当销售精英的时候，难道他的观念系统没有问题吗？当销售员仅仅做了客户维护工作的时候，难道企业的管理系统没有问题吗？甚至，站得更高一点，挖掘更深层次的根源，难道企业的赢利模式不存在问题吗？所以，如果你的企业出现问题，千万不要头痛医头、脚痛医脚地解决某一个单一的问题。

举个最简单的例子，一个人穿着名牌西服就是商务人士了吗？不是。往小里说，他还必须有与之匹配的衬衫、皮鞋、腰带、公文包；往大里说，他还必须有与商务人士相匹配的思维观念、言行举止和做事方式。只有这些都具备了，他才能成为一个合格的、优秀的商务人士。企业同样如此。

给这个老板解释清楚了这些问题之后，他恍然大悟。他明白，他需要的不是单一地提升销售员的执行力，也不是如何控制现金流，而是一个系统的平台。有了这个认知，他对 CMS 利润突破系统的接受就容易了很多。当然，CMS 系统在企业中的推进并非朝夕之功，大约有半年时间，这个企业都在调

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

整和变革之中，但好在最终的结果是喜人的。如今，这个企业老板不仅解放了自己，整个企业的运营效率也大大提高。

平台的力量在于最大化地将企业规范化、系统化，使之成为一个高效运转、和谐统一的整体；在于将一个企业的整体优势提升到新的水平。而这是你无论单独做多少次执行力培训、销售技巧培训、管理能力培训都不可能具备的效果。

阿基米德曾经说过一句话：如果给我一个支点和一根足够长的杠杆，我就能撬起地球。当然，阿基米德最终也没有找到那根足够长的杠杆，所以他最终也没能撬动地球。但对于企业来说，以管理为支点，搭建起一个良好的平台，用以长久地撬动利润却并非可望而不可即的梦想。

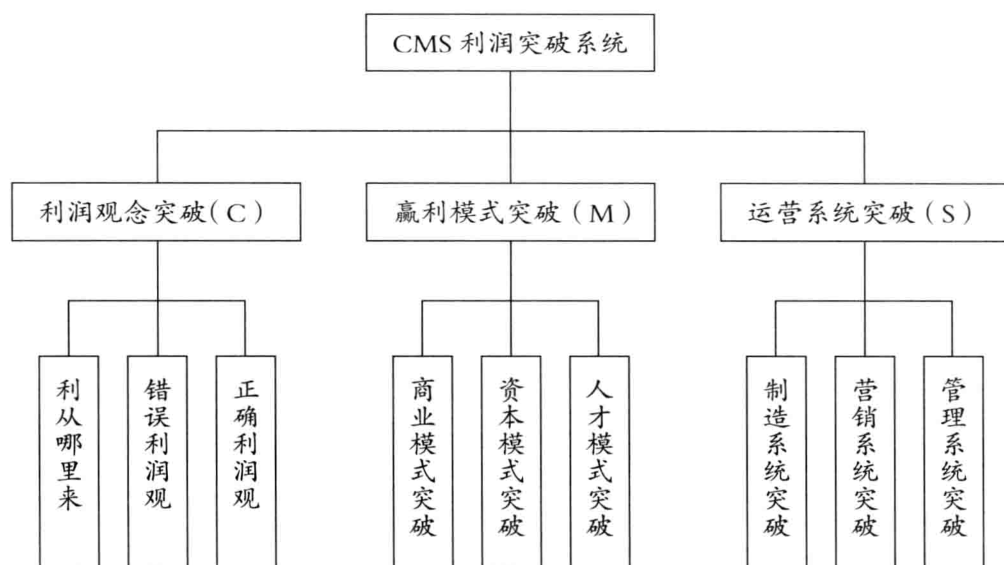
知行合一，坐言起行：

你的企业是否有一个能支撑你持续赢利的平台？你觉得一个良好的平台系统应该包括哪些要素？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CMS赢利平台的核心三要素

对于企业来说，利润永远是第一位的。这是无数企业老板的共同认知，也是无数企业必须正视的现实。从业十几年，接触了无数为利润而烦恼、茫然无措的企业老板之后，我始终在思考，应该搭建起一个什么样的利润平台才能让企业在一个正确的大框架下持续赢利？结果，在研究众多企业案例的基础上，在众多老板朋友和培训师朋友的帮助下，我发现了CMS利润突破系统。



CMS利润突破系统，首先和它定义的一样，是一个整体的系统。所以，在培训和咨询中，遇到那些询问利润为何总上不去，员工为何总是没有激情，客户为什么都跑到竞争对手那里去了，生产率为何不升反降等问题的人，我都告诉他们一个道理，那就是作为一个企业管理者或者是一个企业老板，你必须具有一种站在月球上看地球的系统眼光和格局。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

什么是站在月球上看地球？我们知道，如果你站在你家楼上看，那你能看到的不过是一个小区的大小；如果你站在北京三环桥上看，那你能看到的不过是一个三环的一段的大小；如果你站在长城上看，那你能看到的就是一个北京的大小；更高一点，如果你能站到月球上去看，那你看到的就是一个地球的大小。这就是眼界、视野和格局的问题。解决企业出现的问题，正需要这样一种站在月球看地球的眼界、视野和格局。这样才能从整个系统的角度去发现问题的根源，进而找到解决问题的根本方法。而这正是利润突破系统的价值所在。



具体来说，CMS 利润突破系统主要包括三个核心要素，具体内容如下：

1.C= 利润观念突破

有什么样的观念、格局，就会有什么样的事业。随着接触的学员越来越多，我渐渐发现一个有意思的事实，那就是人和人之间最小的差距其实是智力，而最大的差距却是思维模式和观念。你想什么，你怎么想，直接决定了你的利润几何，甚至是企业的兴衰成败。因此，CMS 系统的第一个核心要素就是利润观念突破系统。这个系统的主要价值在于告诉企业管理者或者企业老板利润到底从哪里来，企业经营中错误的利润观念有哪些，以及应该形成的正确的利润观念。

2.M= 赢利模式突破

在世界上，大凡公司都有自己的赢利模式。笼统一点讲，可口可乐通过

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

卖饮料来赚钱；联邦快递通过送快递来赚钱；新浪网通过点击率来赚钱；中国移动通过话费、短信来赚钱；沃尔玛通过海量商品集中式购物平台来赚钱，等等。但如若细分，同样是卖饮料，可口可乐和百事可乐也不一样，和娃哈哈也不一样；同样是卖手机，小米和苹果也不一样。当然，虽然赢利模式多种多样，但最终其指向的都是利润，都是一种获取财富和利润的系统工具。

世界上任何一个组织的赢利模式其实都是商业核心逻辑的结果。所以，虽然同样是模式，也就有了高低优劣。我们也不难得出一个结论，世界上凡是不赚钱、最后倒闭的公司都是因为战略赢利模式出了问题。因为你的框架就错了。而赢利模式突破，解决的就是这个问题。具体来说，赢利模式突破系统又包括商业模式突破系统、资本模式突破系统和人才模式突破系统三个部分。

对于企业经营来说，这是最核心的三块，商业模式直接决定了你靠什么赚钱，你能赚到多少钱；资本模式解决的是你如何获取资本、如何使用资本的问题；而人才模式决定的则是企业中人力资源的使用和优化问题。无论什么类型的企业，无论你提供的是产品还是服务，都绕不过这三个最根本的问题，因此，这也是 CMS 系统的核心部分之一。

3. S= 运营系统突破

机器要运转才能生产出东西，企业也犹如一部机器，只有正常、快速运转，才能创造出利润。当然，机器运转靠的是各个部件，企业运转靠的则是整个运营系统。具体来说，运营系统主要包括制造系统、营销系统和管理系统三部分。

如今，消费市场处于一种严重的供过于求的状态，你的产品如何才能从众多的同质化产品中脱颖而出？如何才能打动消费者的心？如何才能建立起

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让消费者信赖和着迷的品牌？这些都取决于制造系统。同时，营销也是企业运营中非常重要的一环，否则，没有好的营销系统，再好的产品也只能变成仓库中的垃圾，根本无法转换成利润。相反，只有好的营销，才能将产品卖出去，将生产和成本转换成利润。最后，当然也是很重要的一个运营系统，就是管理。如果前面这些都是单独的点，那么管理系统的作用就是将这些点穿成线、结成网。好的管理，可以人尽其才、物尽其用，可以优化系统，改善企业赢利模式，提升企业整体运营水平。因此，管理成为所有企业管理者和老板工作的重中之重。

以上三部分就是 CMS 利润突破系统的核心三要素，也是 CMS 利润突破系统的框架。几年来，CMS 利润突破系统已经帮助众多中小企业走上正规化、规范化管理，也获得了业界的好评。对此，我不敢居功，更不敢说这一体系是放之四海而皆准的真理，但我相信，有了它的帮助，定能让你的企业管理工作由烦琐走向简单，由混乱走向有序。

知行合一，坐言起行：

想一想，你的企业在这三大方面是否都有完备、运行良好的系统？是否还需要改进？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

观念教你如何做人，模式教你如何赚钱，系统教你如何做事

观念、模式、系统，是CMS利润突破系统的核心三要素，也是一个企业正常运转、获取利润最关键的三个部分。在企业经营中，三者的重要性不言而喻，而它们的具体作用也各不相同：观念教你如何做人，模式教你如何赚钱，系统教你如何做事。

1. 观念教你如何做人

做企业就是做人，我们的人生为一件大事而来，这就是我们的精神世界，我们内心的良知、豁达、光明、愉悦、坦荡！如果做不到这一点，那么观念的些微偏差，都有可能导致企业的彻底倾颓。

丰田公司强调的丰田生产方式并不仅是“方法”，也是“哲学”，理念的转变才是成功的核心，在世界上成本最高、人力最贵的地方，丰田的车为何如此有竞争力？答案是：先造人、再造车！丰田五大价值观：挑战、改善、现地现物、人性化管理、人才培养！ 2000年，丰田几乎是世界汽车的老大，而在21世纪的第一个10年，大家最忧心忡忡的是，丰田开始“追逐利润”而不是改善精神，于是我们看到了急转直下的丰田，大量的召回事件，声誉和利益的巨大滑落，正是哲学和精神的丧失。

自2010年陷入“召回门”之后，丰田便逐渐陷入一场信任危机。2013年4月11日，由于安全气囊的增压泵故障可能不小心会启动前排座椅侧安全气囊，或启动自动安全带，所以丰田公司再次宣布召回173万辆汽车。

那么，到底是什么导致丰田从汽车行业的老大变成陷入种种危机的危险

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

想要自已持续获利、循环获利，就必须有与之相匹配的利润观念系统、赢利模式系统以及运营管理系统。

企业的呢?

理念的转变是成功的核心，同样，理念的转变也是失败的根源。在这次长达几年的风波中，丰田公司很大程度上是咎由自取。前期，丰田汽车之所以能雄踞汽车龙头宝座是因为他们始终坚持品牌第一、消费者第一的哲学，而这也是日本企业精神的核心。但是到了企业发展的后期，丰田却偏离了这个核心，在产品质量上大打折扣，而这在竞争激烈的市场上无异于是一种自杀行为。此外，市场讲求诚信，但是在危机发生后，丰田公司却置消费者投诉于不顾，甚至隐瞒错误、拖延处理，让消费者驾驶问题汽车继续行驶。在危机处理上，丰田更是避重就轻，无法做到让消费者满意，而这些很明显都有悖于丰田早期所秉持的经营哲学。

正心、正念，这是一个企业存在的精神根基。纵观中外，失败企业原因多种多样，但成功的企业却有一个共同的特征，那就是他们都有一个正确的观念系统，都有一个能够指导企业朝着正确方向前进的价值观。而这也正是CMS利润突破系统中观念突破系统的使命所在。

2. 模式教你如何赚钱

在物流行业，顺丰的发展令人侧目，而其创始人王卫却是一个极为低调

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的人，不但很少接受采访，就连网上照片都难找出一张。说实话，我很佩服这样的人，心无旁骛，专心做大事。

众所周知，物流行业投入大、产出慢，很少有并购者或者投资人心甘情愿地往里投钱。但在他们眼中，王卫却是个“香饽饽”。有传闻讲：“有VC想给王卫融资，但王卫始终不肯出来见面，这个VC就对外开出50万美元中介费价码，50万美元只为和王卫吃个饭。”此外，包括花旗银行在内的很多美国投资商也在想方设法寻找王卫，仅是付给咨询公司的佣金就高达1000万美元。

其实，这一切都源于王卫做物流时的一个理念，那就是只要不缺钱，就不能让外部的资金进来，因此坚持不融资不上市。但是成长中的顺丰公司渐渐涉足电商、航空、第三方支付等业务，形势早已发生了变化。于是2013年，在其成立的第20个年头，顺丰打开了迎接资本的大门，接受了中信资本、元禾控股、招商局集团、古玉资本四家公司的资金。

这就是顺丰资本模式的一个转变。对于经营企业来说，“钱”是一个很现实的因素，也是一种很重要的资源，毕竟没有钱什么事都做不成。当然，这里这么说并不是说接受融资一定好或者一定不好，实际上这要结合行业、企业、投资人等因素进行综合考虑。这里说这个案例就是为了说明，一个总裁必须能够像王卫一样具备资本观念，能够根据企业的实际需求做出资本模式的突破。

当然，在企业中，模式不仅仅包括资本模式，也包括商业模式和人才模式。但道理都是相通的，企业必须依据具体需求，做出具体的统筹规划，最终通过模式的突破带动企业利润的增长，让企业持续赢利、循环赢利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 系统教你如何做事

北京市朝阳区三里屯的Roseonly专爱花店是中国高端鲜花第一品牌，创始人蒲易以皇家矜贵玫瑰斗胆定制“一生只送一人”的大胆构想开创离奇的销售规则，也就是顾客若在该店买花，一生只能送一位佳人，如果换了女朋友，就不能再通过该店送花给新女朋友。

2013年2月初，Roseonly官网上线，预售99盒情人节玫瑰，2月10日即销售一空。为了这初次试水，Roseonly创始人蒲易在春节到来之际，开始疯狂“扫荡”微信朋友圈，靠一己之力发微推广Roseonly。由于自己身处时尚、互联网、电商、奢侈品品牌等圈子，圈中朋友成了最直接的受众，新希望的刘畅、世纪佳缘的龚海燕等人全都积极转发。

很快，由于网络的飞速传播，明星成了传播主力，越来越多的人被这个“一生只送一人”的与众不同的售花理念吸引。这样一来，除了一些战略投资方和渠道方的广告资源支持，在推广方面，Roseonly几乎没有花一分钱。之后，Roseonly的产品和服务像滚雪球一样越滚越大。

以前我们去花店买花，自己想买多少就买多少，想买几次就买几次，花店老板也不会管你送了几位女朋友，从来没听说过“一生只送一人”的新奇想法，但我们不得不承认，这是一个非常互联网思维的营销理念，就像Roseonly的品牌口号“信者得爱，爱是唯一”那样令人温暖，它是表达对爱情专一的幸福见证。

实际上，这就是营销模式的一种突破，这种突破直接带来的就是企业利润。在近两年的商界，小米、雕爷牛腩、黄太吉、逻辑思维，以及我们上面提到的Roseonly等企业，都在营销上开创了一个新形式。当然，借由这种突破，这些企业也迅速走向了成功，成为众多企业开启心智、打开思

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

维进行学习的典范。

除了营销系统之外，企业也必须在制造系统、管理系统方面有所突破，这样企业才能成为一个各个部件全部运行良好的“机器”，才能真正提高运营效率，提升企业利润。

知行合一，坐言起行：

在观念、模式和运营系统三方面，你个人觉得它们最大的意义在哪里？看完这节内容，你有什么心得？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



Part 2

赢利模式突破：

不寻求模式突破，拿什么迎接下一个 10 年?

第五章　成功赢利模式三要素：我的赢利模式可以复制

第六章　商业模式突破：打通赢利渠道，构筑财富平台

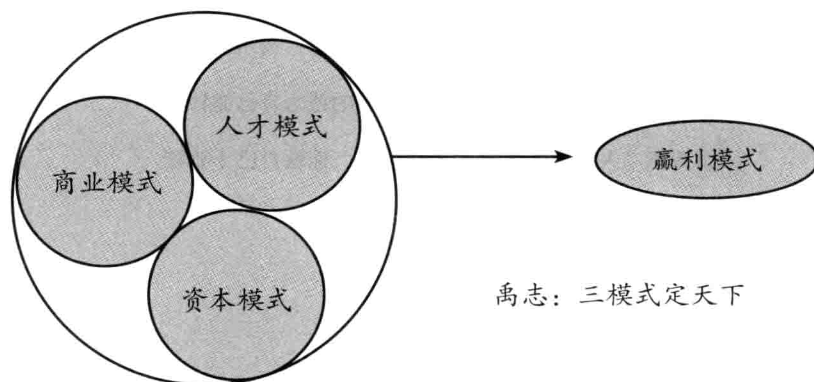
第七章　资本模式突破：用全世界的钱为自己赚钱

第八章　人才模式突破：不懂带人，你就自己干到死

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五章　成功赢利模式三要素：我的赢利模式可以复制

“一年企业靠运气赚钱，十年企业靠模式赚钱。”企业要想实现长远发展，就必须有属于自己的赢利模式。赚钱不能单打独斗，有模式才有未来。具体来说，企业的赢利模式应包括三方面的内容：商业赢利模式、资本创富模式和人才赢利模式。对于企业来说，只有将这三者密切结合，才能形成一种强大的推动力，助其不断发展壮大。



禹志：三模式定天下

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

模式赚钱：商业模式的竞争，是企业最高形态的竞争

“物竞天择，适者生存。”这是自然界亘古不变的生存法则，优胜劣汰，站在金字塔顶端的王者才有睥睨众生的资本。我在企业管理培训领域的研修已有些年头，与许多知名企业的高层领导都曾有过深入的交流，这些业界精英财富领袖们用一个个真实的数据，让我领悟到了一个道理：企业之间的竞争，并不是个别产品的竞争，而是商业模式的竞争。

在我看来，企业应有以下三重修炼：第一重是战场，弱肉强食、适者生存，能活个几年，毕竟在战场谁都撑不久；第二重是赛场，你追我赶、强者愈强，能活个十来年；第三重是道场，存天理循模式，和谐共生，活个几百年都是短的。

什么叫“道”？企业生存发展的模式就是企业的“道”，企业倚靠商业模式取胜，才是真正的“得道者多助”。只有真正到了第三重，企业才有活下去的源泉。一家企业在业务上走得足够远，走得足够好，进入快速发展的鼎盛时代，并拥有发展的足够深度与厚度，其实就是商业模式制胜。2002 年，正值互联网的寒冬之际，可精明的马云向记者表示：“2002 年，我们阿里巴巴每天可能只赚 1 元钱，2003 年，我一定能赚 1 亿元，而 2004 年，我要实现阿里巴巴每天利润超过 100 万元。我为什么可以这么牛气地说呢？因为阿里已找到了自己持续赢利的商业模式。”阿里巴巴的商业模式其实很简单，打造 B2B 平台，收取会员费。2004 年年底，据保守估计，阿里巴巴的净利润高达 5 亿元人民币。当前，中国最赚钱的商业模式其实都很简单，却很聚焦，比如：湖南卫视的娱乐经济模式，超级女声，快乐男声，快乐大本营，天天向上等；国美、苏宁的低价连锁家电商超模式，很受消费者信赖；分众模式

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。好模式，赢天下。

——彼得·德鲁克

通过发现顾客无聊地等电梯时间，找到写字楼白领观看电梯口液晶屏广告，给广告主提供准确投递的新媒体平台，实现自己的商业价值；如家、7天、锦江之星的经济型连锁酒店模式等都是简单赚钱的模式。一句话：好模式、赢天下。

王女士最初代理了一家跨国化妆品品牌，但在2010年的时候，因为不满总部管制过多，双方终止了合作。从那以后，王女士便有了自己创业的冲动。

创业做什么呢？思考了一段时间之后，王女士觉得自己在化妆品行业打拼数十年，最熟悉的就是化妆品了。并且女人和小孩的钱最好赚，这是不争的事实。有了想法之后，说干就干，王女士马上进行市场调研。

“其实虽说化妆品利润丰厚，但实际上化妆品行业也不好做，甚至和其他行业一样，也是大品牌林立，产品同质化严重。并且企业刚成立，渠道非常有限，我必须找到一种已经成功的赢利模式，要不非得撞得头破血流不可。”

经过初期市场调研以及一番比对过后，王女士觉得几家韩国品牌不错，最终以企业代工的方式建立了战略合作关系。

产品有了，那么怎么卖呢？在中国，你想买化妆品怎么办？去化妆品专营店、屈臣氏或者娇兰佳人等，或者去商场、超市，我问过很多女性朋友，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

回答绝大多数不外如是。王女士也深知这一点，但是在调研的时候，她却发现，韩国化妆品单品牌专卖店发展得如火如荼，甚至渐渐有成为主流模式的趋势。那么，自己能不能也用这种方式去赢利呢？分析后，王女士发现可行。就这样，王女士踏上了单品牌专卖店的商业模式之路。

对于销售型企业来说，卖什么重要，怎么卖更重要。在我认识王女士的时候，她的企业已经小有所成，在化妆品品牌同质化日益严重、外国品牌逐渐占领市场的今天，这种赢利模式的选择极为明智。

对于任何一个行业、任何一家企业来说，赢利模式都极为关键，它解决的正是如何把消费者的钱装进自己口袋的问题。而已经被实践证明是成功的赢利模式，无疑更具成功的潜质，复制它，不仅省去了探索的高昂成本，也降低了失败的系数。

当然，企业的商业模式不是永远不出问题的，随着时代的进步，商业法则也在随之改变。所以，企业需要“顺势”对商业模式进行调整，以免成为商业法则变迁下的淘汰者。

蓝色巨人IBM在20世纪80年代初，曾亏损几十亿美元。后来IBM请了一个叫郭士纳的CEO，一举扭亏为盈。之后郭士纳出了一本畅销书，叫作《谁说大象不能跳舞》，书中回顾总结了他是如何使IBM改天换地的辉煌岁月。其中的重要战略之一就是重新找到属于IBM的商业模式！

20世纪末，IBM陷入了巨大的危机之中。危难之际，路易斯·郭士纳于1993年8月受命出任IBM首席执行官，担负起了力挽狂澜的重任。为了渡过危机、重塑“蓝色巨人”，郭士纳发扬并强化了以“三爱”为核心的IBM商业模式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（1）爱员工

IBM 曾经以等级森严著称，为了让员工感觉到被人尊重，郭士纳经常深入一线，直接与员工进行交流，有任务的时候，也会直接交代下去，而不是让别人一级级地交代下去。当然，做这个的时候，郭士纳也没忘告诉管理者们和自己一样深入基层，让员工感受到被人尊重。为了真正解决员工的问题，郭士纳每到一个地方，都会专门安排出 1 个小时的时间用来与员工沟通、交流，然后留出专门时间让员工提问，无论什么问题，他都会认真地予以解答。此外，郭士纳也对 IBM 的薪酬体系做出了调整，将薪酬直接与业绩挂钩，这就激发了大家工作的积极性，那些表现优异的人也得到了更多的回馈。

（2）爱客户

郭士纳上台之前，IBM 的老大作风让很多顾客很不爽。为了解决这个问题，郭士纳上任后，开始实施 "糖果店" 策略，意在告诉客户，我们现在为您提供的是最佳的服务。以前，IBM 是一家"专卖店"，但现在它是一家"糖果店"，你想买什么"糖果"就能买到什么。这让消费者感到非常惊喜。当然，提供最佳服务也使 IBM 获益颇丰：其全球营业额中，服务带来的份额高达总份额的 30%。

（3）爱企业

为了真正扭转局势，实现转亏为盈，郭士纳进行了一系列大刀阔斧的改革。这些改革效果非常显著：IBM 不仅节约了 80 亿美元的成本，降低了 47% 的内部信息技术费用，还大大提高了发货率和产品的开发时间，继而也提升了客户满意度。

经过这一系列的大动作，IBM 的商业模式彻底转变，公司也因此扭亏为盈，成为全球声望极高的企业之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理学大师彼得·德鲁克有句名言："当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。"商业模式是企业立足的先决条件，在企业发展中占有主体地位。商业模式决定了企业的发展方向，是企业形成核心竞争力与独特生存价值的关键所在，是关系到企业生死存亡、兴衰成败的大事，企业要想获得成功就必须从制定成功的商业模式开始，所以说商业模式的竞争是企业最高形态的竞争。

那么，到底什么样的商业模式才算成功呢？笔者经过深入研究企业经营管理理论，结合自己多年的培训经验，总结出了成功的商业模式所具备的三大特征：

1. 以产业价值链的分解为基础而形成

商业模式创新主要体现在以生产技术为基础、以产业价值链为依托、着力管理创新的方式。其中，至关重要的是基于产业价值链这一外生因素的利润源选择、利润点选择以及企业的价值定位。因此，以产业价值链为依托展开商业模式创新挖掘商机自然成为商业模式建立与实践的分水岭。赢利模式作为商业模式当中最核心的环节，恰好完全依赖对产业价值链的分解。目前，联合不同产业的价值链条，或将某一环节或细分领域做深、做专、拔高，已经成为将企业做大做强的主流原则。因此，好的商业模式都是不断地进行产品价值链的聚合、细分与拆解。

当前，移动互联网时代引领商业模式的创新与发展，在互联网时代，客户更看重对产品体验与生活便利的体验与结合。所以，在我们每个人的身边，移动互联产业价值链不断进行细分与拆解。如今，移动电子商务、手机支付、手机音乐、手机聊天、手机邮箱、手机定位、手机搜索等应用业务飞速发展

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

起来，为用户带来了极大的便利。同时在移动互联网上集合图像、文字、视频等各种各样的媒体生活应用，已成为移动互联网领域的最大亮点。这些都是产业链的延伸和深入，最突出的就是应用解决了用户在互联网时代的不同资讯选择以及沟通的个性化、社区化、功能化需求，当前的中国已拥有高达2亿部的手机上网用户，必将促使移动互联网产业出现井喷式的快速发展期。

2. 具备的赢利模式有独特性、持久性

赚钱不仅仅是要抓住机会赚得快，更要赚得久，能持续赚钱。对于商业模式来说，它所关注的不是交易的内容，而是交易的方式，因此，独特性、持久性的赢利商业模式才是每家企业最渴望实现的模式。独特性指的是该模式所表现出来的特征难以被竞争对手模仿，保持了特有的竞争优势，而持久性指的是支持企业持续赢利的良好态势。从经营的高度、广度和深度，企业都要去探索商业模式这两个特性。从迅速变化的外围商业环境中，企业家要学会洞察先机，找到商业模式的这两大要诀。

美国戴尔是卖电脑的，但它卖电脑的利润是同行业中最高的，超过了IBM、HP，也超过了中国的联想。戴尔通过互联网把公司生产的各种电子零部件包括价格展示给消费者，然后全球消费者可以根据自己的喜好、需要进行各种不同的组合，最后把订单和定金通过网上下单的方式交给戴尔，戴尔内部客服人员在收到订单和定金后，再交给自己的加盟商进行生产组装，一周内就可以向消费者交付电脑。这种模式，戴尔持续应用了数十年，且营销成本最低，中间环节最短，交付流程最便捷迅速，成为直销行业的经典案例。另外，如以品牌运营及渠道控制为核心的可口可乐模式，以技术标准形成垄断为特征的微软模式，都因拥有自己模式的独特性，才有了产品赚钱的持久性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 具有一定的原创性或较强的创新性

创新是企业商业模式区别于其他商业模式的决定性因素，同时也是一种商业模式形成的逻辑起点与原动力，几乎可以这样说，创新性是成功商业模式的最大价值。如今，我国企业的商业模式参差不齐，从经济发展的角度来看，“成功商业模式”没必要完全单靠自己原创，但也不能完全模仿他人，它需要企业将自己特有的思维方式与特殊的市场经济发展环境相结合，以此制定出一套适合自身生存与发展的商业模式。目前我国整体上成功的商业模式主要来源于两个层次：一是完全原创，或在关键环节突破了原有的模式，形成自身所特有的原创性；二是借鉴国外某种最新的商业模式，在其基础上进行创新且具备浓厚的中国特色。

大家不要认为网络只可以卖衬衫，其实也可以卖钻石，这就需要创新。“钻石小鸟”以网店加体验店的形式，打消了消费者对产品品质的质疑，给予了消费者购买的信任，因此，他们的网店也风风火火地开始进行销售。所以我要告诉大家的是：网络交易是在卖产品吗？不，绝不，他们卖的是信誉和诚信。这就是模式的创新秘籍。大家以为肯德基是在卖汉堡、薯条吗？不是的。肯德基在美国采取特许加盟的经营模式，你加盟了肯德基，所使用的面粉、原材料、食品都得是肯德基农场自己生产的小麦、土豆、鸡肉，而这部分的产品价格比市场上普通的产品价格要高得多。因此，肯德基的利润就发生了转移，一方面他们收取丰厚的加盟费，另一方面还要赚产品原材料和配方的钱，真正的赢利不是在卖汉堡、薯条！

一个企业只有制定一套客观、清晰的发展战略，并根据战略做好企业规划，最后将规划付诸实际，形成一套自己的可操作的、强大的、可持续赢利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的商业模式，才能够崛起于企业森林中。

每一家企业的商业模式都有所不同，但很多企业都获得了成功，这说明企业走向成功并没有固定的商业模式和标准。托尔斯泰说：“幸福的家庭是相似的，不幸的家庭却各有各的不幸。”或许我们也可以说：“失败的企业大体是相同的，成功的企业却是各有各的道路。”

所以，对于商业模式，企业应当不断深入理解与掌握，加强学习，取其精华去其糟粕，不断升华企业的经营模式。只要企业找到适合自己发展的道路并与时俱进，逐渐提高自己的核心竞争力，就一定能在企业森林中成长为参天大树。

知行合一，坐言起行：

你的企业的商业模式是否具有足够的原创性或创新性呢？仔细规划一下，然后让自己的想法变成实际行动。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让钱生钱，这种赚钱方式来钱最快。

中国的企业家大多都是做实业发家的，他们做事其实都很踏实。人们一想到要用钱来赚钱，便以为是空手套白狼，其实不是的。钱生钱是一种资本创富意识。我举个例子：一个人要买房子，同样多的钱你是愿意买一套150平方米的大房子，还是愿意买3套60平方米的小房子呢？一般人的思维往往求多，求实用够用就好，就买3套60平方米的小房子，而懂资本运作的富人却会买一套150平方米的大房子，表面上看住大房子有些奢侈，但富人认为通过大房子能融到更多的资金，有了资金后进行循环投资，便会赚到更多的钱。

借别人的钱赚钱，是一门学问。

俗语说："无债一身轻。"在钱当中，中国人的观念与西方人大不相同，中国人是花过去的钱，西方人是花未来的钱，中国人最怕的是债务，大家一般都不喜欢借钱。因为有债务在中国人的思想里代表着无钱、贫贱、没有面子。每每有人张开口向别人借钱的时候，总觉得自己不是什么好人、自己无能，怎么会沦落到如此地步啊？其实这是一种错误的观念，越是有能力的人越需要借钱，因为证明你越有能力偿还。不过，任何人要借钱，如何才能借到钱、贷到款呢？这里要告诉大家两个字："信誉。"经营企业就是经营信誉，我们要像经营银行一样经营自己的信誉。银行借钱给你，凭的是你的信誉。资本有三种：货币资本、实物资本、无形资本，其中无形资本最重要，而这个无形资本就是你的信誉和你的口碑。

我给大家讲个故事，一个有钱的富婆在沙滩上玩耍，过了会儿口渴了想买一瓶可口可乐，平时花钱大手大脚、一掷千金，可这次身上却忘记带钱了，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

她到小卖部去买可乐，老板虽然从她的穿戴上看得出她很富有，但因为没钱还是没有给她可乐。此时，另外一个小屁孩只穿着皇帝的新装，来到小卖部却随手就要了瓶可乐，富婆问小卖部老板，为什么你可以给他而不给我呢？老板回复："因为小孩每天要可乐，第二天都准时还钱。"这个小孩其实经营的就是"信誉"。

人脉即钱脉。

中国是一个讲究人际关系的国家。日常生活中，我们几乎每天都在与人打交道，结交朋友，一点一点地编织着自己的关系网。遇到棘手的事情，当我们自己解决不了时，便可以利用手中的关系找朋友帮忙，使事情得到很好的处理。作为一个企业家，最重要的不过两件事：一件是铺路；另一件是结网。路铺得越宽越厚，你才能承载更多的东西、更大的项目，然后才能更好地织网；网结得越广越密，你做事的资源才会越丰富。

在传统的经济时代，企业大多以制造为主，企业手里的资本几乎全是有形资本，如黄金、土地、建筑物等。到了今天，商业战场风云突变，市场规则早已发生了翻天覆地的变化，大多数企业开始将注意力转移到营销模式上，这时候对于企业来说，最有价值的资本都属于无形资本，如创造力、知识、品牌、声誉、人脉资源等。无数事例证明，企业如果拥有这些无形资本，那么，它的成功之路便将走得更加顺畅。

然而，并不是每一家企业都具备优秀的品牌和企业声誉，能够在今天这个高科技经济时代取得一定的成功。但是，比起这些，几乎每一个成功的企业家都拥有足够的人脉资源，当企业资金链条出现危机时，完全可以利用自己手中的关系或人脉资源形成一股现金流，创造一笔属于自己的新财富。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个人永远不要靠自己一个人花 100% 的力量，而要靠 100 个人花每个人 1% 的力量。

——比尔·盖茨

2008 年 9 月 16 日，蒙牛被卷入三聚氰胺事件，形势异常严峻。9 月 17 日停牌前，蒙牛乳业股价跌至每股 20 港元。9 月 23 日，蒙牛复牌开盘便暴跌 66%。

10 月 18 日，牛根生向长江商学院同学和“中国企业家俱乐部”发出了一封信件，后来被业界戏称为“万言书”，信件中表示，“股价暴跌，导致蒙牛抵押给摩根士丹利的蒙牛股份在价值上严重缩水，导致境外一些资本大鳄蠢蠢欲动，一面编造谎言，一面张口以待……能不能及时补足保证金，关系到企业话语权的存亡”。读罢此信件后，蒙牛的窘境一览无余，众多知名企业领袖纷纷雪中送炭：柳传志连夜召开董事会，在 48 小时内便将 2 亿元打到了“老牛投资”的账户上；俞敏洪在第一时间为牛根生送来了 5000 万元；傅成玉给牛根生打来电话说，中海油给他准备了 2.5 亿元，什么时候需要什么时候就来取！之后，田溯宁、江南春、马云、虞峰、王玉锁等人，都向牛根生提出愿意帮助他。

11 月 3 日，蒙牛乳业对外宣布，抵押给摩根士丹利股价的股权已经通过从联想控股等机构得到类似抵押贷款的方式解除。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当蒙牛陷入资金缺失的严重危机时，牛根生只是写了一封信，便陆续有众多商业领袖来借钱给他，动辄千万元、上亿元！这便是拥有资源和关系商业化的力量和结果，牛根生将这些人脉资源转化成了肉眼可见的现金流，使蒙牛得以起死回生。

由此我们不难看出，人脉资源对于一个人尤其是一个企业来说是多么的重要。毫不夸张地说，在企业生死存亡的关键时刻，它是解救企业于危难之际的救命稻草。与知识资本、财务资本或其他有形资本比起来，人脉关系这种无形的资源更有可能成为未来至高无上的创富资本。

由于工作关系，我认识了一个送快递的年轻人，工作做得不错，人缘特别好，我们大楼好多人都认识他。

他每天都来，于是我就跟他开玩笑："你也开个快递公司吧！"他说："我干不了，你想顺丰多大的资本，买飞机，买汽车，我可没有这么大的能耐，但是我也有想法，你过几天就知道了。"

几天之后，他来了，不干快递了，而是开了个快餐店，周围几个写字楼里全是他的熟人，他请这些熟人免费品尝。小伙子的快餐做得也不错，周围的单位都开始订他家的快餐。而在快餐店周围，像这样的客户他已经积累了好几百个，于是，他的店火了。

无独有偶，我认识的这个年轻人正是利用了"熟人"这个资源打开了自己的新天地，利用人脉资源为自己的创业注入了更多的燃料。每个人都是一个能量的集合，几个人碰在一起可能就会裂变出无穷的智慧和无穷的财富，这就叫作资源整合。

美国著名人际关系学者戴尔·卡耐基曾经说过："一个人事业上的成功，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

15% 靠专业技术，而 85% 取决于良好的人际关系。”我们可以把事业的成功分为四个等级，第一个等级靠卖苦力打工，如去工地搬砖，靠力气为生；第二个等级靠技术生存，学习一门技术，正所谓“一招鲜，吃遍天”；第三个等级靠资本创业，如投资一项事业，让钱生钱。最后这个等级便是依靠资源和关系创富，将一切资源转变成现金流，这是事业成功的最高级方式。

知行合一，坐言起行：

认真思考一下自己的企业都具备哪些人脉资源，怎样利用这些资源进行资本创富呢？好好想一下，并形成书面计划。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人才赢利：人才层次决定事业格局

人才是企业生存和发展的唯一主流，任何时候，成就企业的都是人。清朝雍正皇帝曾言："治天下唯管理，管理之道在于用人，除此，皆末节也。"对于企业的管理者来说，手中有人心中不慌，让最合适的人去做最合适的事情，事业自可大成。

对于企业家来说，你的能力强就是"能用好看似能力不强的人"。三教九流、五花八门，统统都团结在身边。刘邦成就大业，皆因其礼贤下士，重用且相信人才！他请张良为军师运筹帷幄；请韩信做大将冲锋陷阵；请萧何做丞相主理内务。项羽何以事业溃败，夫妻双双自刎乌江？皆因众叛亲离。刘邦之得，项羽之失，虽皆有鸿鹄之志，然一个知人善任，一个识人不明，故用人无术者亡！

用人是千百年来无数管理者最为关注的话题，经营事业，就是经营有能力的人！找到有能力者，且使之为我所用，是用人的最高境界。

我曾有幸受邀去阿里巴巴交流一天时间，所见所闻，令我既有感慨又受启发。特别是阿里公司的激情、活力，确实令人羡慕。在阿里，每个部门都会承包一块公司的地，进行企业文化职场的布置，工作一年叫一年橙（橙色），三年叫三年成（成人），五年叫五年陈（陈酿），职场中挂满条幅，如"爱过、恨过，时间不能白过"、"上班要疯狂工作，下班要微笑回家"！作为高管，阿里又多了三项要求，称为"九阳神功"！

人才是利润最高的商品，能够经营好人才的企业才是最终的大赢家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

并且有具体的定义（见表 5-1）。

表 5-1 阿里巴巴的“九阳神功”及行为准则

九阳神功	客户第一	●客户第一、员工第二、股东第三 ●走近客户，了解客户，为客户解决问题 ●建立并不断完善机制，确保客户满意
	团队合作	●平凡人做非凡的事，领导者是非凡的；荣誉归团队，责任归自己 ●建立以结果为导向的团队文化 ●了解同事，信任同事，营建简单信任的快乐团队
	拥抱变化	●变化是一切机会的来源，要以积极乐观的心态采取行动，帮助变化成功 ●理解变化背后的原因，永远以积极正面的声音传达公司的信息；带动团队也能够积极行动 ●善于从错误中学习，持续改进
	诚信	●心胸坦荡，清正廉洁，直言不讳 ●对客户坚守承诺，对同事言行一致，对上级客观真实 ●建立流程制度，保障组织健康，承担组织健康的职责
	激情	●追求理想，使命驱动，很傻很天真 ●在诱惑下坚持使命，在压力下又猛又持久 ●把自己的激情转化为团队的激情，积极影响感召团队
	敬业	●热爱公司，热爱工作 ●今天最好的表现是明天最低的要求 ●在团队中营造学习和专研的氛围，好好学习，天天向上
	眼光	●会看，看到别人没有看到的机会，防止灾难 ●会 SELL，让大家参与进来 ●有结果
	胸怀	●领导者是寂寞的 ●胸怀是冤枉撑大的 ●心态开放，能倾听，善于换位思考
	超越伯乐	●找对人：知人善任，用人所长 ●养好人：在用的过程中养人，在养的过程中用人 ●养成人：造接班人，鼓励青出于蓝而胜于蓝

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

阿里巴巴知人善任，并将其培养为自己所需要的人才。“九阳神功”的形成为阿里的员工们树立了一个正确的价值观，并不断地激励着员工们更加优秀，这就是阿里巴巴如今雄霸移动互联网领域的原因之一。

人才的质量直接决定着企业赢利的多寡，人才的层次也决定着事业的格局。那么，企业怎样留住人才并让人才的能力最大限度地发挥出来，为企业创造最大的利润呢？这就需要企业制定合理的管理制度，重视以下几点：

1. 让员工成为企业的主人

我们常讲身份决定价值观，什么意思呢？放到企业中就是，如果你认为你是一个打工仔，那么很多事情你就会无所谓，这件事情做不做？哎呀，还是不做了，跟我也没太大的关系，做了老板也不会给我多发工资。但如果你是企业老板，那就不一样了，这件事做不做？必须得做啊，不做的话企业就可能失去一个客户。因此，我们知道，在企业中老板永远是最努力、最拼命的一个，永远是最不推卸责任的一个。因为老板知道，自己就是企业的最后一道防线，如果自己守不住，那么企业就会出现问题，而一旦出问题，员工可以跳槽，老板只能跳楼。

毛泽东同志说过：“我们中国的广大人民群众，我们所有的无产阶级，都是新中国的主人。”所以，我们伟大的人民解放军都认为自己是祖国人民的儿子，有了这个身份，也就有了心理认同。有一位解放军战士，被俘后英勇就义，就义之前，对美国记者说了一句话：“我是人民的儿子！”美国人理解不了这个逻辑，但事实上，这就是早期中国人民解放军的力量源泉。有了这个身份，他们就可以前仆后继。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所以，员工进入企业，企业要做的第一件事，就是让员工知道，他们是企业的主人，是企业重要的组成部分，他们也是企业的管理者，而不是企业的过客。

2. 充分满足员工的需求

对于充分满足员工的需求这一点，华为公司做得就很好。具体来讲，华为主要做了三方面的工作：

1）全员持股

“全员持股”意味着员工真真正正是企业的主人，同时这一举措也能最大程度地满足员工的物质需求、生理需求。也就是说，只要你是华为的员工，只要你努力工作，为企业做出贡献，那么你不仅能拿到丰厚的工资，还能获得可观的股权分红。这样做大大激发了员工的积极性，因为他们知道他们不是在为企业打工，而是在为自己的未来奋斗。同时也免除了员工的后顾之忧，满足了员工的安全需求。

2）团队第一

在华为，从最高管理者到基层员工，每一个人都在讲团队精神，并且身体力行。如今，华为非常重视这种作为企业文化的团队精神，并且鼓励员工团结协作，集体奋斗，形成了一种人人平等、互相帮助、团结友爱的工作氛围。对于员工来说，这不仅可以提高他们的工作效率和工作满意度，也可以满足他们的归属感与社交需求。

3）前景诱人

作为行业内世界数一数二的公司，华为无疑拥有最良好的发展前景，同时，华为还提供了双向晋升渠道。这也就满足了员工的自尊需求和自我实现需求。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马斯洛有一个著名的需求层次理论，在这个需求层次里，从低到高依次是生理需求、安全需求、社交需求、获得尊重的需求以及自我实现的需求。而华为无疑满足了员工从低到高的这五种需求。而华为公司本身也仅仅用了10多年的时间，就完成了从一家小公司到拥有自主开发产品与核心技术的知名跨国公司的跨越。

无独有偶，世界名企惠普在满足员工需求方面也是不遗余力的，他们的做法是：

（1）给员工学习的机会，让他们持续成长，为个人也为企业精进自己。

（2）给员工做事的机会，让他们有机会展示才华，补齐不足，获得成就感。

（3）给员工晋升的机会，让他们找到职业发展的路径，实现个人价值。

（4）给员工赚钱的机会，让他们获得较高的物质酬劳，免除后顾之忧。

如果企业都可以做到像华为这样充分满足员工的需求，就会使员工愿意留下来并努力地为企业工作。企业一定要记住：有舍才有得。如果企业只是贪恋自身发展而不顾员工的需求，那么，最后只能是人走楼空，严重威胁企业的寿命。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 拥抱员工的心

“爱的航空公司”（The “Love” Airline）是西南航空对自己“最有爱”的戏称。1992年和1993年，西南航空公司连续两年被评为全美国顾客满意度最高的航空公司，而这绝对离不开员工的努力与付出。有人问一位西南航空公司的员工：“你工作最大的乐趣是什么？”他回答说：“我想大概是每天来上班吧！”而这几乎是西南航空每一位员工的心声。什么是好工作，每天早晨开开心心地来，每天晚上高高兴兴地回去，这就是好工作。毫无疑问，西南航空公司和员工的这一心理进行了深入的拥抱和对接。前总裁赫布·凯莱赫说：“大部分时间我都在工作，工作是我的嗜好。如果你喜欢你做的事，你就不会有压力，而且每天都是愉快的。”

从公司成立那一天起，西南航空公司就始终强调“爱”。他们称位于达拉斯的总部为“情人地”，称三角形的航线为“爱情三角区”；他们的宣传语是“那儿还有一个人在爱你”，“如今，还有别的人爱你”；所有机上用品都有“爱”的标志。对此，赫布·凯莱赫坦言：“我告诉员工，不要担心利润，只管为客户服务，利润就是服务的副产品。如果你创造了一个环境，使大家真心想参与进来，你根本不必进行监督和控制。只有人才才是最重要的，你怎么对待他们，他们就会怎么对待外面的人。”

有句话说得很好：留住你的人，没有留住你的心！要想留住员工，就要留住员工的心。可是有很多企业没有这样去做，甚至有些企业老板只是简单地把员工的离职原因理解为人各有志，而不去思考员工离职的真正原因！还有些企业老板认为员工走了是一种背叛。可是，如果他的心自始至终都没有属于过公司，又何谈背叛呢？正所谓没有追随，就没有背叛。人在一起是团伙，心在一起才是团队。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业老板只有同员工做到有效的心灵沟通，并抛开自己的成见，站在对方的角度去看问题，与员工达成共识，才能使员工心甘情愿地为自己工作。如果企业在留人的问题上总是从自身出发，以自我为中心，什么都是优先为企业着想，而忽略员工的需求，那么，员工的“背叛”也就是很正常的一件事了。

知行合一，坐言起行：

你的企业是否迫切需要制定或者完善自己的人才管理制度呢？赶紧认真思考并执行吧！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六章　商业模式突破：打通赢利渠道，构筑财富平台

一切商业奇迹的源头是商业模式，与之相反，那些曾经辉煌一时的业界巨头，也都因商业模式渐入暮期而消失在历史舞台。任何企业如果有超越利润的商业模式，这个企业一定可以成功，而现在看似赚钱的企业却未必可以基业长青。

成功商业模式的核心是什么?

如今，人人都在讲创业，人人都在谈投资。而提到这两个问题，就一定绕不过“商业模式”。君不见各路 VC、PE、天使投资人，开口第一句便是：“你的商业模式是什么？”君不见各个小老板，开口闭口都谈自己的商业模式，似乎商业模式讲好了，投资者就会义无反顾地掏钱包。甚至，一个企业小老板跟我讲，如果你不说说“商业模式”，你都不好意思说自己是“圈里人”……

那么，到底什么是商业模式，你能说得清吗？就我的经验来看，恐怕大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多数人都说不清楚。有些人讲，商业模式不就是我是谁、我是做什么的、我靠什么赚钱嘛！当然，这隶属于商业模式，但却不是商业模式的全部。

在我看来，一个成功的商业模式，首先应包含四个基本点：

一是你能给客户带来什么（客户价值主张）；

二是为客户创造价值之后你的赢利渠道和方式（赢利模式）；

三是你有什么资源既保证给客户带来价值又保证企业赢利（企业关键资源）；

四是你通过什么方式达到上述目的（关键流程）。

这就是一个成功商业模式的全部内容，那么它的核心是什么呢？通过研究我们不难发现，在整个商业模式中，客户价值主张是其他几个要素的预设前提。商业逻辑最简单、最根本的一条就是价值交换。你想赚钱，可以，但请问你能给你的目标客户也就是那些“金主”带来什么？如果什么都没有，那不好意思了，其他三个要素根本就没有存在的必要。此外，再想一想，和我们的客户连接最紧密的人是谁？对，是我们的员工。同时，我们的员工不仅能满足客户价值主张，还是企业的关键资源、企业关键流程的执行者，也是实现赢利模式的关键力量。到此，问题已经再清楚不过——一个成功商业模式的核心通常有两个维度：一个是客户的维度；另一个是员工的维度。而企业的使命，也就是那股能打通商业模式的巨大力量也需要包含两个维度：第一是我们能为我们的客户做什么；第二是我们能为我们的员工做什么。

1. 替我们的客户着想

企业存在的核心价值就是创造和满足客户的需求，根本点是我们能为客

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

户提供什么以及客户需要我们做什么。大凡伟大的公司，对这两点的认识都无比清楚，甚至将其写进公司章程，变成自己的职业使命。比如，阿里巴巴的使命就是让天下没有难做的生意；星巴克的使命就是“激发和滋养顾客心灵，一个人，一杯咖啡，一片社区，相伴而生”；迪士尼的使命就是为人们制造快乐……

最近在杭州西子湖畔，顺丰开了一家社区便利店，取名“嘿客”，店里面没有满货架的食品和饮料等，取而代之的是两台超大尺寸的选购下单屏幕以及一排可以供手机扫描下单的虚拟商品。如食品、服装、母婴、家电、数码等各式产品，顾客只要用手机扫描二维码，并在屏幕处点击下单，用网络支付，也可现金支付，“嘿客”便可以帮你送货上门，这样就大大方便了顾客购买。顺丰的这种方便顾客的O2O模式，是以顾客为前提的最大电商模式，是对中国传统商店和网店的一种重创，连马云都感到害怕。客户是企业的上帝，我们只有服务好了我们的上帝，上帝才会服务好我们的钱包。相反，如果你的企业抱着“赚钱就是硬道理”的经营理念，那么早晚有一天，你的企业会走下坡路甚至是关门倒闭。因此，我们一定要树立起正确的价值观，准确定位商业模式价值核心，最终通过成就客户来成就自我。

作为企业经营领域的咨询师，我一直在思考商业模式对于企业的重大意义。河北一家建筑劳务公司的创始人雷总，是我多年的学员和朋友，为人非常不错，豁达而健谈。更让人吃惊的是，这个人不喝酒、不抽烟，没有任何不良嗜好，并且也从不去夜场，堪称企业老板中的另类。但就是这样一个人，却一手执掌着当地最大的劳务输出公司。

雷总的商业模式赢在哪里？正是对客户价值需求的满足。对客户，他不仅有质量保证，还总能提前完成工期，与客户可谓十年如一日地携手。正所谓：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现代商业的逻辑，说到底就是客户价值实现与创造的逻辑。

人在做，天在看；人在做，天会还！跟这个老板合作过的客户，不仅交口称赞，还都会主动介绍业务给他。在同行们都在发愁业绩的时候，雷总已经和客户建立起了超越商业利益的情谊。最后，对于商业模式，雷总讲：我不知道什么是商业模式，但我知道只要用心服务好了我们的客户，我们的日子就不会太难过。我们和客户、员工、供应商都是血浓于水的关系，无法分割，这就和鱼儿离不开水、瓜儿离不开秧是一个道理。

利润来自于企业的赢利通道，而客户是第一块基石。凡事站在客户的角度思考，是企业持续发展与赢利的根本原则。因此，在经营过程中，我们一定要研究客户心理，研究客户需求，急客户之所急，想客户之所想，甚至想到客户的前面，然后将自己的真心连同产品一同卖给客户，这样你就已经走在了很多人的前面。

2. 替我们的员工着想

企业不是老板的游戏，而是大家共同的平台。但可惜的是很多企业有成就客户的维度，却没有成就员工的维度。员工永远是企业中离客户最近的人，只有你服务好我们的员工，我们的员工才会服务好我们的客户，我们的客户才会服务好我们的利润。海底捞讲："管理层感动 10 名顾客，不如去感动 5 名员工，因为受感动的 5 名员工绝对不止感动 10 名顾客！"研究也早已表明，企业如果能让员工满意度提高 3%，那么，相应的，顾客满意度就会提升 5%，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而企业总体利润将提升 25% ~ 85%。

很简单的道理，员工不满意，顾客就不可能是上帝。而一旦我们能感动一个员工，那员工的怀抱中将是十个甚至百个顾客，这是一种无限倍增的力量，也是一个完整的商业循环。

南京有家连锁餐饮企业叫“回味小吃”，多年苦心经营，如今发展得非常不错，已经有了几十家连锁店。其特色美味小吃——粉丝汤，更是成为南京老百姓舌尖上的一种巅峰享受。这个企业之所以能有如今的成就，和其员工是分不开的，而员工之所以愿意为企业如此努力，和企业对待员工的态度更是分不开的。据传，在一次会议上，管理层共同商讨要辞退一名员工，原因是这名员工的能力已经不能满足企业发展的需求。结果企业老板宅心仁厚、语出惊人：“这名员工既然生存能力弱，那在社会上又如何生存呢？不如让我们企业来负担吧！”听闻此言，众人方知境界之差距。

事实上，这的确是一家关爱员工的好企业。我去南京的时候曾经注意到，在“回味小吃”门口的滚动显示屏上，始终滚动着这样一首绝妙好诗——“日日是好日，时时是好时，事事是好事，人人是好人！”

“鞋子是真实的，而利润只是一个结果。”这是彼得·德鲁克的名言。在非常注重企业利润率的今天，这点值得所有企业家深思。“利润”背后是“鞋子”，而“鞋子”背后是“人”。是啊，爱一切人，爱每一个员工，这才是最高明的商业模式！大清孝庄皇太后曾对年幼的康熙说道：“孙儿，大清国最大的危机不是外面的千军万马，最大的危难，在你自己的内心！”处于危难之中的大清朝皇帝靠什么剪除鳌拜、平定三藩、远征噶尔丹？四个字：以心换心。员工其实不只是给企业老板打工，也是为自己打工。为公司工作的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同时，也为自己工作。因此，聪明的老板，要把员工当作自己的事业合伙人，给他一个投资自己事业的机会，为员工搭建大平台，共同壮大和发展。

企业的经营者必须意识到，是员工成就了企业，而不是企业成就了员工。员工都走了，他们每一个人都不会饿死，甚至会找到更好的平台，最不好的结果也就是混得稍微差一些；但若员工真的都走了，企业会发生什么并不难想象。在这一点上，我们需要员工远比员工需要我们多得多。

有钱大家赚，大家有钱赚。经营企业就是经营人心，就是经营客户的心，经营员工的心，这才是世间最高明的商业模式。世间千种力量，度人最伟大。纵观古今中外，凡是追求个人成就、个人利益的企业必将走向自我毁灭，凡是发自内心地去成就客户、成就员工的企业必将成大业！

知行合一，坐言起行：

客户是左手，员工是右手。我们只有服务好我们的员工，我们的员工才会服务好我们的客户，我们的客户才会服务好我们的利润。你认同吗？有何感想？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三个经典商业模式，教你聪明赚钱

任何事物打磨到极致都会成为一种艺术、一种经典，商业模式同样如此。经典的商业模式可以为企业带来财富、名声，所以它注定要受到无数企业的顶礼膜拜和一致效仿。苹果公司号称“一直被模仿，从未被超越”，雷军算是模仿乔布斯比较到位的一位企业家，从对细节的专注到饥饿营销，单是这种模仿，已经让二次创业的雷老板赚得盆满钵满，这就是经典商业模式的力量。

我多年从事企业相关方面的培训工作，接触过众多的企业管理人员，了解过无数的商业模式运转。在我看来，在这些浩如星海的商业模式中，有三个企业的商业模式可以被奉为圭臬：如家快捷酒店、分众传媒和阿里巴巴。

1. 如家快捷酒店

在国内众多经济型酒店中，如家快捷酒店是通过模式复制打造连锁品牌的第一人。通常来说，模式复制也就意味着规模经济。但是在这一切之前，你首先需要保证的是你有一个好的商业模式，在这方面，如家堪称经典。具体来讲，如家模式的成功主要得益于以下几点：

1）准确的定位

任何模式的成功都是从准确的定位开始的。如家的定位体现在如下三点：一是市场定位瞄准中低档市场；二是目标客户定位——中小企业商务人士和

你有无数个问题，首要解决的是商业模式问题！商业模式之争，本质上是需求创新和价值创造能力之争。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

休闲游客；三是产品定位——经济型快捷酒店。

整体来讲，中低档市场、中小企业商务人士和休闲游客对价格最敏感，同时又对质量有较大的需求。如家正是看到了中低档市场质量供给不足的本质，才从国外引进了经济型酒店的经营方式。

2）高效的经营模式和业务系统

在经营模式方面，如家采用的是自建直营和特许加盟两种方式，且两种方式的比例始终控制在 3∶1 左右。在直营店建设方面，如家采取了轻资产的策略——租赁直营，它没有像别的酒店一样扩张自建，而是通过租用和改造陈旧厂房、学校的方式大大缩短了建造周期，同时也节省了成本。

而在业务系统方面，如家有最高效的客源销售系统，客户可以通过多种渠道预订房间。此外，如家采用会员制的方式来稳定客源，使得会员收入一度占比 1/3 甚至更多。

3）核心的资源和能力

在资源和能力方面，如家模式主要表现在标准化的复制模式、统一的客源平台以及动态的客户管理系统三个方面。

众所周知，企业只有实现了标准化才能实现快速复制，这是企业复制和扩大规模的第一重考验。“不同的城市，一样的如家。”这是如家对所有顾客的承诺。为了做到这一点，如家制定了标准的酒店运作章程，对所有的服务项目、采购、建设、管理、质量、成本控制等都做出流程规定和考核标准，这就提升了自己快速复制的能力。

在客源的获取方面，如家之前的企业大多不愿意与第三方中介合作，因为这意味着要让渡一部分利润。但如家为了降低成本和风险，从一开始便与携程、艺龙等成熟的第三方客源平台建立了联系，这就直接扩大了客户来源。此后，如家建立起了自己的中央预定系统和客户管理系统，提高了信息在酒

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

店内部系统内的传播和交流，也提升了酒店的入住率。

4）核心的服务与收入来源

众所周知，如今很多酒店强调全面、立体服务，不仅提供客房，也提供餐饮、商品等。如家的模式与此正好相反。在如家看来，在中低档市场，与其面面俱到，降低服务标准，不如专注核心，因此，如家简化了企业赢利模式品线，专注于提供客房服务。正因为如此，如家收入的 90% 以上都来源于客房收入。

……

事实上，如家模式的成功并不仅仅局限于此，碍于篇幅，我仅能将自己看到的，并且认为重要的列举在此。对如家模式有兴趣的朋友可以继续探究。

总之，如家并不是粗放式地攻城略地，而是一个依靠良好的商业模式来赢利的典范。而这个成熟、高效，各个系统协同运作的商业模式，正是其他酒店难以望其项背的原因，也是如家不可复制和决战未来的核心关键。

2. 分众传媒

在企业界，江南春和他的分众传媒都在创造着令人仰视的奇迹。

2003 年 1 月，分众传媒正式创立，当月营业额就达到了 100 万元，之后，其仅仅在 20 个月的时间内便建成了日覆盖 1500 万名中高收入人群的中国商业楼宇联播网，到了 2007 年，分众传媒的月广告收入便将近 4000 万元。

当市场从大众消费向分众行销转型时，产品和市场被不断细分和重新定义，企业经营者们开始纷纷要求对特定人群传达产品信息，却发现单一的广告商大众传媒并不能帮助自己有效区分并锁定目标受众，而且还会导致自己的大量广告预算流失在非目标人群中，这无疑是一种浪费。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

江南春敏锐地抓住了存在于商务楼的电梯间和电梯门口的商机——在那里安放液晶电视，然后每天从早八点到晚八点循环播放广告信息。众所周知，在电梯密闭的空间内，无论与别人对视，还是看着别人的后脑勺，都是一件比较尴尬的事情。这个时候，视线往哪儿放？电梯广告解决了这一问题。如此一来，日常出入各大商务楼、写字楼的企业管理人员、商务人士、白领阶层都会自觉不自觉地投注在液晶电视的广告上面。广告商需要的正是这部分的眼球，它们会直接转化为最为实际的利润，而分众传媒则从中收获了高额的广告费。这就是分众传媒的赢利模式和目标人群。

商务楼液晶电视联播模式成功之后，江南春凭借其对这种模式巨大优势的深度理解，又开发了其他户外电视联播网平台，比如超市、机场、医院，等等。如今，分众传媒的电视联播网已经遍布各大城市的各大楼宇和建筑，而这种赢利模式也成为别人津津乐道的成功案例。

分众传媒是典型的整合型商业模式，它利用人们坐电梯时的无聊时光向人们播放广告，再向广告发布商收费。江南春笑言：“实际上自己是在开发一项帮助人们打发无聊时光的产品。”把消费者无聊的时间拿来变现，这已经涉及了更深层次的消费心理。但不管怎样，江南春和他的分众模式都已经成为这个产业的受益者。

3. 阿里巴巴

1995 年，马云在杭州建立“中国黄页”；1999 年阿里巴巴中国网络技术有限公司在杭州成立，标志着阿里巴巴的诞生。整体来讲，阿里巴巴是一家平台类的连接线上、线下的服务类“市场”，是全球领先且唯一整合了搜索、门户、市场、支付和在线软件服务的公司，是面向全球中小企业和创业者的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商业服务公司。这其实也就是阿里巴巴的商业模式，它通过搭建一个平台，整合了线上线下所有的资源，然后吸引中小企业和创业家加入，加入之后收取会员费、推广费等费用，以此赢利。

如今，网上交易平台越来越成为中小企业的交易选择，而阿里巴巴也正一步步实现着自己“让天下没有难做的生意”的目标。

如今，随着互联网时代的到来和消费趋势的变化，阿里巴巴也在逐渐调整和扩大自己的业务类型和增值服务，继而为企业的持续发展提供支持，为企业带来利润的同时也创造了自身的价值。阿里巴巴的成功有力地诠释了经典的商业模式必须具备核心竞争力这一事实。

企业只有将企业运行的内外各要素整合起来，形成一个高效的、完整的、利益相关的、具有核心竞争力的运行系统，以最完善的服务体系满足客户需求，为企业实现盈利与创造价值，并在此基础上不断对企业的商业模式进行更新和再造，才能真正占领市场、获取利润。当然，也只有这样的商业模式才是合理的、成功的、无限接近经典的商业模式。

知行合一，坐言起行：

搜集资料，对文中的三个经典商业模式深入分析，学习、借鉴其成功经验，并结合企业的现状做出改善。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

好模式，九要素

如今，商业模式已经成为经常挂在企业领袖与创业者嘴边的一个名词。几乎每一个人都确信，有了一个好的商业模式，就等于自己的企业成功了一半。相反，如果谁一旦失败，大家也必然会给其失败的原因上加上一条——商业模式不行。那么，什么是好的商业模式呢?

腾讯如今已是互联网三大巨头之一，但腾讯丝毫没有受自己“互联网企业”这一性质所限。所以我们可以看到，其内部的组织架构和管理模式似乎更符合传统企业卖传统产品的特点。

我们知道，传统制造企业会有产量指标，腾讯的产品本来是不好量化的，但腾讯公司作为一家互联网企业却“破天荒”地实行事业部制管理，具体来说就是将所有的业务产品化、量化，然后将收入指标分配到每个事业部经理头上，让他们“各自为营”，把自己当作一个小老板去完成任务。接下来的当然就是基于业绩和目标完成情况的考核。这似乎并不符合创意企业的特点，但却大大提升了所有人的工作热情和工作效率。也正是依靠这种模式，腾讯成为互联网企业中赢利能力超强的公司之一。

成功商业模式的基本要素都一样，失败的商业模式则各有各的不同。

通过腾讯公司这个案例，我们不难得出一个结论，那就是一个能够给企业带来可观利润，为用户带来价值的商业模式才是好模式。那么，一个好模式应该包含哪些要素呢?经过多年的学习、培训与研究，我总结得出成功商业模式

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

必须具备的九大要素，与大家分享。

1. 价值定位

价值定位即企业的产品和服务为消费者提供的价值类型。价值定位是企业对消费者实用意义的明确体现。企业只有创造出消费者最需求的价值，才有利润可言。

2. 客户目标聚焦

客户目标聚焦即公司经过市场划分后所瞄准的消费者群体。这些消费者群体带有一定的共性，从而使公司能够针对这些共性创造价值。

3. 营销系统

营销是赢利的重要一环，企业只有想办法将产品和服务卖出去，才有可能为客户创造价值，也才有可能获取利润。因此，一个好的商业模式一定包含这一部分的内容。

4. 客户关系

客户关系是指企业为实现产品销售与赢利的目的，通过一定的渠道主动与客户建立的某种联系。我们知道，小米粉丝的力量非常强大，雷军也讲“因为粉丝，所以小米”。那么，我们和我们的客户关系如何？我们如何才能获得他们的认同、拥护和追捧？这些都是企业商业模式应该考虑的问题。

5. 制造系统

在企业中，制造系统涉及产品从市场调研到产品设计、工艺规划、加工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

制造、装配、运输、产品销售、售后服务及回收处理等整个生命周期。因此，一个企业的制造系统如何直接决定了其产品质量如何。

6. 核心能力

核心能力是指企业的主要能力，是使企业在竞争中处于优势地位的强项能力，是其他企业很难达到或者无法具备的一种能力。因此，一旦你的核心能力具有了价值性、独特性、延展性、长期性、难以模仿和不可替代性，那么你就能在竞争中处于有利地位，你也就有了笑傲江湖的资本。

7. 收入模式

收入模式即赢利模式，简而言之就是你的企业靠什么赚钱，怎么赚钱，都属于这个要素的内容。

8. 竞争模式

竞争模式指企业依托自身的核心能力和优势与其他企业相互竞争的一套体系。竞争包括产品竞争、客户竞争、技术竞争等。如今，竞争越来越激烈，如果没有一个好的竞争模式，那么就很难在竞争中发挥自己的优势，更难以优势制胜。

9. 裂变模式

裂变模式指的是首先利用一个(或几个)点作为基础,在成功突破这个(或几个)点之后，再进行一系列严格统一的复制，由一个点复制另一个点，两个点裂变成四个点,四个点裂变成八个点……依此类推,先慢后快,逐渐递增,从而快速高效地全面启动整个区域市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“裂变”式发展是指企业发展到一定的阶段，并在规模、技术、生产、装备、资金、品牌、管理、赢利能力以及企业文化等核心竞争力的各要素具备以后，依照企业所面临的竞争形势、所处的市场变化，为完成某一发展目标所采取的一种快速发展方式。裂变模式包括资产重组、制度创新、文化导入、管理克隆等手段，最终形成一个以母公司原有产品或品牌为核心的高速发展式集团性公司。

一个新的商业模式也许就是源于企业领导者在某一方面的灵机一动，但一个成功的商业模式却必然是包括产品、服务、运营流程、战略与资源组合在内的一整套体系。企业在设计并制定商业模式之前首先要客观、全面地分析企业的自身能力，明确市场真正的需求以及企业自身所能提供的服务，提出企业的核心产品和服务理念，最后再制定出适合企业发展的战略目标，并推出一套具备核心竞争力的商业模式。

商业模式的创新并不是一次性的或暂时性的，成功的商业模式具有一定的动态性，它需要企业随着消费者需求的不断变化以及市场环境的变化对它做出相应的调整，这样企业才能够在市场竞争中始终保证自身的优势地位，企业也才能实现长远发展和持续赢利的目标。

知行合一，坐言起行：

重新对市场以及企业的商业模式进行审视和分析，思考是否需要对企业的商业模式做出调整，并写好调整计划。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

定位定天下

企业成功有两种：一种是偶然的成功，可以复制的成功；另一种是必然的成功，是不可以复制的成功。如今，随着行业的逐渐规范，偶然的成功愈加难以复制。因此，企业如何将这种难以复制的成功转变成可以复制的成功，成了企业发展走向长远的关键所在，而企业明确自己的商业模式定位正是这种转变的直接体现。

一般来说，一个企业的成功商业模式具备五要素，即定位要准、市场要大、扩展要快、壁垒要高、风险要低。成功商业模式中，定位首先就排在了五要素的第一位，是企业走向成功的前提条件，由此可见其重要性。

那么，所谓定位，确定的都是哪些东西呢？通过总结多年的培训经验，我总结出以下十点：

1．定方向

雷军讲："站在风口上，只要风足够大，猪都能飞起来，因为这里面会有一个借势的作用。"方向，决定的是企业何去何从的问题。影响企业经营的因素很多，但方向一定是第一要素。对于企业来说，方向对了，事情大致就成了。相反，企业方向不对，虽不敢说一定会破产、倒闭，但起码举步维艰，要是再没有超出常人的努力以及把事情做到极致的坚持，那么面临的可能就是或大或小的败局。

柯达曾经盛极一时，甚至是一个时代的象征，但现在却销声匿迹了。为什么？有人曾经将柯达称为"失去方向的伟大公司"，因为当竞争对手纷纷进军数码产业时，柯达却仍坚守着自己传统胶片的阵地。落后必然就会被驱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

逐，柯达申请破产保护也就不足为奇了。

不过，在2012年，柯达也像曾经的IBM一样上演了一出“大象跳舞”，经过左右权衡把方向定位在了图文印刷领域，一方面这个领域有足够的市场，另一方面柯达在这个领域有足够的知识产权，这就解决了重生之后企业往哪儿走的问题。最终，经过一年半的努力，柯达于2013年11月重新在纽交所上市。

方向不对，很容易劳而无功，甚至做得越多，错得越多。大文豪鲁迅曾经说过：“世界上最痛苦的事就是梦醒了却发现无路可走。”企业经营发展到今天，很多企业遭遇的情况和鲁迅先生说的却有些不一样。我们的企业现在通常不会遭遇“无路可走”的尴尬，却容易陷入路太多“无从选择”的困境。因此，企业在进行一切努力之前，首先要解决的就是方向的问题。

2. 定行业

中国自古就有“男怕入错行，女怕嫁错郎”的说法。如今的情况是，无论男女都怕入错行。雕爷牛腩创始人雕爷讲：“看任何企业问题，都必须首先站在产业链看价值链，然后站在价值链看核心竞争力，站在核心竞争力的高度上，看品牌、营销、成本控制……”这里的产业链，就包括行业，甚至说的主要就是行业。对于企业来说，选择一个什么行业进入，直接决定了你的利润。

有一次，一个小伙子来找我，满脸沮丧。怎么了呢？创业陷入低谷了。具体的细节在这里就不细说了，我记得当时就告诉了他一句话，创业和人生一样，不怕陷入低谷，只要还有奔头，就能触底反弹、一飞冲天。怕就怕你

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

消费者真正的需求是解决问题而不是获得解决问题的工具和手段！

的行业有个玻璃天花板，看似光明，实则永远都飞不出去。

选行业涉及很多问题，国家政策比如国家是支持还是打压、行业发展趋势比如是红海还是蓝海、创业者的个人情况比如你对这个行业是否了解等。只有把这些情况都了解清楚，才能确定某一个行业是可做、能做，还是想做，然后确定具有成长空间的行业。否则，一旦选择了一个错误的行业，利润10万元就封顶，干两年就走入末路，那到时候哭都来不及。

3. 定客户

小米手机的目标客户是年轻的“发烧友”，因此就将口号定位成了“为发烧而生”；

如家酒店的目标客户是中低端的商务人士，因此，如家的价格和品质在这部分人心中最有竞争力；

雕爷牛腩的目标客户是中高端、渴望小资生活但收入水平又没高到可以经常去吃西餐的那部分消费人群，因此雕爷牛腩将自己定位成了“轻奢餐”；

……

无论各行各业，最终消化我们的产品、给我们带来利润的都必然是客户，因此才会有“客户是上帝”的说法。但事实上，你想赚所有人的钱，这几乎是不可能的事情。因此，在一切开始之前，你还需要确定你的目标客户。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 定目标

我常讲，人有三命：性命、生命和使命。平庸的人只有性命，苟且活着；优秀的人有性命也有生命，他们不仅活着也生活着；只有卓越的人才三命俱得，他们不仅活着、生活着，也有责任、有使命地活着。对于企业老板或者管理者来讲，你头上顶着整个企业，身后跟着一帮兄弟，你是有使命的，你能把企业带到哪里，你能给员工带来什么，这些都是需要你思考的东西。

一个成功的老板或者管理者不仅能立足今天，还能预想明天，也就是说他不仅能对企业的今天负责，还能对企业的明天负责。所以，在定位的时候，你还必须确定企业的目标，明确自己的使命，然后把企业的目标、你的目标变成所有人的目标，这样整个企业才能在目标和使命的指引下，有目的、有方向地前进。

5. 定规则

定完战略之后自然要定策略，策略是术的东西、是方法论，具体规定的就是我们如何去做的问题。而规则则是对我们包括营销策略、产品策略、服务策略等所有策略的一个总指导、总规范，它解决的是我们什么能做、什么不能做的问题。

前面说过，企业经营有两条线：一条上线；一条下线。上线叫道德，下线叫法律。绝大多数企业管理者游走在上线和下线之间，好一些的管理者贴近上线，差一些的企业管理者贴近下线，而那些泯灭天理良知的人则能逾越道德底线，落到下线之下。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自由是相对的，你只有遵守规则，企业才能正常、有序、健康地发展。对于企业经营来说，规则尤为重要，因此，企业老板或者管理者一定要心里有数，并将制定的规则贯彻到整个企业中。

6. 定竞争规划

经营企业，一定少不了竞争。企业也只有在竞争中胜出，才能赢得消费者、获取利润。经营企业讲究的是谋划全局、未雨绸缪，因此，在经营之前，企业就应该想一想如何应对竞争的问题，想一想你有什么核心竞争力，你有什么别人没有的优势，你打算如何去强化你的优势，等等。只有把这些问题都规划明白了，企业才能在竞争中取得优势。

7. 定产品

看一看乔布斯是如何定位苹果产品的。重新回到苹果公司后，乔布斯发现苹果设计制造出一堆不同类型的产品，但没有一款真正能够打动人心的。几个星期后，乔布斯终于受不了了。于是在一次大型产品战略会议上，他拿起记号笔，在白板上，横一笔、竖一笔画了一个十字，然后在四个直角位置分别写下了“消费级”、“专业级”、“台式”、“便携”四组词语。答案很简单，乔布斯定位的产品就是“为普通用户和专业人士服务的笔记本电脑和台式机”。后来怎么样，大家都非常清楚了，因为乔布斯始终专注于这些产品，使得苹果每出一款产品都成为经典。

无论是实体经济，还是虚拟经济，只要你经营企业，那么就必然有产品。产品是企业生存的基础，也是后续进行一切营销、服务的前提。产品定位

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

清楚，企业才能集中全力去设计、去生产，才能制造出最有价值、最具竞争力的产品。

8. 定营销

没有好的营销，再好的产品也只能是仓库里的垃圾。在产品同质化日益严重的今天，“酒香不怕巷子深”已经成为神话。市场上缺的从来不是产品，而是能走进消费者视线的产品。怎样才能走进消费者的视线呢？必须依靠营销。

营销是一门博大精深的学问，至于如何进行营销，在后面我们会有具体章节进行阐述，在此不做赘述。我们这里说的主要就是企业在进行定位的时候，一定要包含这一部分的内容，这样才能让营销工作有章可循。

9. 定交易（价格、方式）

定交易主要说的就是定交易价格和交易方式。价格是个很敏感的因素，甚至定价高低完全可以左右一个产品的销量和企业的利润情况。而交易方式则说的是我们通过什么方式将产品或者服务提供到消费者的手中，是直营店还是连锁店，是线上还是线下，等等。这方面也一定要定位清楚。

10. 定服务

如今，服务的重要性已经不言而喻，海底捞之所以人人交口称赞，被业界奉为楷模，超乎顾客预期的服务是很重要的一个原因。因此，在定位的时候，企业能提供什么样的服务，服务的标准是什么，如何考核，如何奖惩等，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这些都要进行明确的定位。

总之，企业老板或者高层管理者必须是一个高明的能够谋划全局的棋手，也最能够解决企业从何处来、向何处去的问题。也唯有做好这些定位工作，企业才能有着力点。这是企业利润总裁必修的一堂课。

知行合一，坐言起行：

你自己企业的商业模式定位准确吗？认真思考后制定改善措施并形成书面计划。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商业模式再造，中国传统企业转型的路径选择

随着市场大环境的不断变化，单一的商业模式已经不能保证持续地为企业带来可观的利润了。你不能改变世界，那么你就要被世界改变。改变即生存，不变即灭亡，所以，企业必须做出改变。这时候，企业便走到了一个转型的十字路口，而商业模式的创新和再造已经逐步成为众多企业转型的最佳选择。在企业所有的创新之中，商业模式再造是企业最本源的创新。离开商业模式，其他的管理创新、技术创新都失去了可持续发展和赢利的基础。而在传统企业转型当中，我了解过很多知名企业的转型之路，这些企业所选择的商业模式再造也是很值得大家学习与借鉴的。

日本航空公司，简称日航，是日本乃至全亚洲最大的航空公司之一。然而，这家世界500强企业却在2010年因为经营困难而申请破产保护。破产重组，浴火重生，而后，具有“经营之圣”之称的日本著名企业家稻盛和夫先生受邀成为日航的新领航者，担起了重建日航的重任。

为了拯救日航，稻盛和夫一上任，便在明确了公司目标的情况下进行了一系列的改革。谈到日航的重建改革时，稻盛和夫谈道：“在日本航空公司，我用我的经营哲学和人生观，对企业进行了改革，尤其是对官僚体制进行了

管理者可以把商业模式想象成一套积木，在搭积木的游戏中尝试用新的积木扩大策略范围，用不同的搭配方式创造出新的赢利模式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

彻底的改革。日本航空公司之所以破产，是因为盲目的扩张和严重的官僚主义。现场与总部的渠道不同，现场的要求和问题反映不到管理层，所以，我首先对企业的经营服务意识进行了改革。”此外，稻盛和夫还对日航进行了价值观和经营理念的重建，并且对企业内部的经营体制也做了变革，确定了各个航线的负责人，然后实行航线单独核算制度。

正是通过这一系列大刀阔斧的改革，日航在不到3年的时间里顺利起死回生，并于2013年9月在东京证券交易所重新上市。

大乱状态下，小规模的变革、创新，常常无法从根本上解决问题。清朝时期的清末新宪、洋务运动等都是明证。那么，这个时候怎么办？古人讲，治乱世必用重典，与其小打小闹，不如推倒重建。运用到商业模式上，就是商业模式再造。

无独有偶，近几年飞利浦也一直在积极寻求商业模式的突破和改变。

近年来，飞利浦一直在向“非电子”产品领域转型，定位于那些能够尽量避免市场风险且带来稳定、利润可观的行业一直是飞利浦的战略方向，它将生产制造和那些受市场波动较大的业务包袱统统甩掉，将“输出品牌和技术等无形资产”作为新的商业模式，并将精力集中在利润丰厚的医疗器械等市场。飞利浦深知元器件和半导体这样的周期性行业具有严重的收入波动，于是它开始出售半导体部以远离这些行业，向着更稳健、更能为自己带来利润的业务发展。如今的飞利浦早已经从一家传统的、垂直整合的电子公司转变成了专注于医疗保健和时尚生活等方面的新型公司。

飞利浦改变商业模式，从一家传统的电子公司转型成专注于医疗保健事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业的新型公司，其间的曲折不言而喻，但在企业的飞黄腾达和利润前面，这一切都是值得的。

另外，比如当今阿里巴巴的 B2B 电子商务模式，湖南卫视的娱乐经济新模式，国美苏宁模式，C2C 淘宝电子商务模式，耐克的虚拟经营模式，盛大、网易的网游模式都是值得大家学习的好模式。企业转型之路颇似 F1 赛车的弯道大战，胜者便可以在弯道超越对手获得成功，而败者的下场自然是被淘汰出局。商业模式的创新和再造，是企业转型升级的突破口，可以带动一个行业的发展变革。企业应当紧随经济环境变化的大趋势，抓住机会，及时对企业的商业模式进行创新或再造，以达到企业转型的目的，让企业永葆发展活力。

知行合一，坐言起行：

对自己企业的商业模式进行重新审视，检视是否需要调整。你知道该如何调整吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七章　资本模式突破：用全世界的钱为自己赚钱

用自己的钱赚钱为小赚，用别人的钱赚钱为大赚。现代企业竞争激烈，寻求资本模式突破已经成为各企业心照不宣的生存法则。企业经营者通过资本创富、融资获利、风险管理、资本管控、资本运作的模式来让企业降低成本、增加利润的经典案例比比皆是，一起看看他们是怎样让自己的企业创造更大价值的吧！

资本创富：有钱人不一定是老板，老板也不一定非要有钱

如今的社会是穷人不努力奋斗就会越来越穷。人人都想成为有钱人，可是天上不会掉馅儿饼，像购买彩票中了大奖一夜暴富的事情还是极个别的事情。在这个年代，似乎人人都在讲创业与创富，向着财务自由的人生目标努力奋进。或许有人处于这样的纠结中：我也想创富自己当老板啊，可是我不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是有钱人，怎么创富？

在我们的意识中，或许认为有钱人都是大老板，而老板也一定非常有钱。但事实却并非如此。现在人们越来越崇尚资本创富，尤其是作为一个企业的老板，进行资本创富、资源整合是他们经营企业的不二法门，无论这个老板是不是很有钱，企业是不是有充裕的资金。

一年前，我曾经受邀去参加一个企业领导者交流会。中午就餐时，我和一位年轻的企业家交谈甚欢。

原来，这个年轻人在十几年前就来到北京打工，打拼了几年后，积累了一定资金的他开了一家卖家电的中型商店，期间他还涉足过房地产行业。虽然他干得还算不错，但前景也并不是很乐观。几年后，他通过资本创富，短时间内突然身价百亿元，一举跻身中国富豪榜。他到底是怎么办到的呢？

这个年轻人先是将自己的房地产公司作价与一家香港上市公司进行资产股权置换，这样一来，他轻易地就取得了上市公司的控股权。之后，他迅速扩张自己的连锁店，两家、三家、五家，一直开到了几十家。如此一来，这位年轻人的无形资产得以迅速膨胀。评估之后，这位年轻人再次作价进行资产股权置换，他的上市公司一跃成为市值高达百亿元的几十家家电连锁店的实际控股公司——飞上枝头变凤凰。这位年轻小伙子也从原来一位拥有看不

穷人与富人的区别在于脖子以上的东西不同。穷人想着怎样省钱，富人想着怎样投资赚钱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

见的、短时间内无法变现的、说不清道不明的无形资产的年轻小老板，一飞冲天成了身价突破百亿元的年轻巨富。

一直以来，家电零售业的利润都不是很高。前几年更是有多家家电商店因经营困难而无奈关门转行。可为什么这位年轻小伙子能够取得如此巨大的成功呢？经过我的总结，他取得如此巨大成就的原因主要有两点：一是他敏锐地看到了经营连锁店的好处，就是一种成功的经营模式可以在短时间内得到迅速复制，而实际上所投入的资金并不需要增加太多，但其中的无形资产却在以令人难以想象的速度增长；二是这位年轻小伙子理解并掌握了资本运作的技巧，最后再经过实施，无须花费过多资金就成功地拥有了市值高达百亿的上市公司的实际控股权。

实际上，这位年轻企业家便是运用了资源整合的方式进行资本创富的，或许你会说，小伙子创富时手里本来就积累了一定的资金，所以操作起来并不是什么难事啊！好吧，我们再来看下面这个案例。

有这样一位 IT 人士，他想进行资本创富，不过他并没有多少钱，也没有过硬的 IT 知识，不过他有一个博士学位，而且还有在国外的学习、生活经验和圈子，这些便是他所有的资源。于是，他充分利用这一切来实现自己的创富梦想。他是怎么做的呢？他找到了自己的老师，对他的老师说，自己想在中国建立一个搜索引擎网站（当时中国的网站还很少，不像现在，数不胜数），但自己手里没有资金。老师听了他的想法后，觉得很不错，而且有可行性，于是果断地借给了他 10 万美金。之后，他建立了自己的网站，可是怎么通过网站赚到钱呢？经过一段时间的折腾后，他探索出了一个有可能赚钱的运营模式，于是他又利用自己的人脉资源，找到国外的一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些风险投资商进行游说，他充分利用自己能言善辩的能力，成功地获得了新的投资。几年后他所建立的网站又成功在国外上市，当时正赶上股市对互联网概念进行疯狂炒作，从而导致包括他的网站所牵涉的股票在内的其他类似股票价格一路直线上升。就这样，这名IT人士一转身便成了IT精英，立马进入中国富豪榜。还有一些其他IT精英创富的案例，所使用的路数基本与之相同。

看了这个故事后，或许会有很多从事互联网行业的人士说，建一个网站很容易，找来10万美金也并不是什么难事，那么，为什么偏偏他取得了成功，而别人则没有呢？其实在我看来，他的成功是必然的。首先，他资源有限，但他使自己有限的资源得到了充分的利用，甚至可以说将它们发挥到了极致。我们可以想象一下，如果他没有国外生活的经历和经验，也没有获得博士学位，他也就很难具备超前的眼光，更难以发现自己的机遇，更没有渠道找到国外的风险投资商进行游说，除非你将自己的现金流摆到投资商的面前；其次，他抓住了互联网这个具有无限想象力的项目，也就是说，他所从事的互联网项目具有无限扩张的潜力。最后，IT人士华丽转身，从几乎一无所有到一举成为精英富豪，实现资本创富也就是顺理成章的事情了。美国社交网络的老大Face-book只用了5年时间，50个人，使自己的小公司达到190亿美金的市值，同样也是资本运作的力量。震撼吗？你！一个有价值的思想可以改变你的命运。

成功创富的人手里不一定掌握着巨大的财富，甚至有的创业者几乎一无所有，但他们从一个名不见经传的无名小卒转变成身价不菲的老板，所依靠的更多的是手中所拥有的资本。他们懂得如何对自己所拥有的现有资本进行合理的资源整合，以实现自己的创富梦想。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所以，读者朋友们，年轻的创业者们，改变自己的思维方式吧——有钱人不一定是老板，老板也不一定非要有钱。向文中的主人公学习吧，你的人脉，你的生活圈子，你的一切都可以成为创富的资源和手段——通过融资获利、风险管理、资本管控和资本运作进行资源整合，一起来实现自己的创富梦想吧！

知行合一，坐言起行：

你所拥有的资源或资本都有哪些呢？你准备怎样利用它们实现资本创富呢？做好详细计划赶紧实施吧！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

融资获利：不赚钱，是因为你不懂钱生钱

你是不是在为自己企业利润过低而愁眉不展呢？你是不是在为企业扩张但缺少资金而急得团团转呢？在今天的市场经济大环境下，单单依靠企业现有的资金或者资源经营企业并不是一个明智的选择。每一家企业都想要赚取更多的利润，俗话说得好：钱是死的，人是活的。会不会赚钱，就看我们懂不懂钱生钱的道理了。

如今的市场竞争愈发激烈，单打独斗的战术已经很难成气候了，大部分企业开始纷纷“抱团”发财。这似乎已经成为一种大势所趋的发展常态。这里我们不得不提到一个经济学用语，即融资。融资获利在企业经营中已经很常见，每当企业出现资金缺乏，尤其是企业需要扩大规模的时候，融资便会成为企业领导者的第一选择。融资获利的企业案例早已屡见不鲜，利用融资方式集结更多的资金，并为己所用，这是企业赢利的重要法宝。

2013年10月，顺丰集团作为民营快递巨头，20年来首次融资，第一次融资便在2013年风生水起的快递行业投下了一颗重磅炸弹——融资金额合计高达80亿元，而且还是四家国资背景的投资机构共同进行融资。从顺丰2013年的财务报表来看，它具有非常强劲的偿债能力，业界更是不敢低估它的资金实力。尤其是顺丰集团在2012年一举偿还28.48亿元债务的惊人举动，更是充分反映了其良好的现金状况。再加上顺丰一向强悍的经营风格，有关人士早已对其未来经营业绩充满期待。

企业融资一般有两大目的：一是企业资金不足，影响到了企业其他业务的正常开展，需要“借钱”维持企业的正常运转并获取经济效益；二是企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

只要合法，
融资的方法和手段没有好坏：
更重要的是，
融资后的严格资金监管，
资金一定要保证用途和安全。

并不缺钱，通过融资圈钱扩大企业规模，达到企业更多、更快赢利的目的。顺丰集团具备充裕的资金保障，可为什么它还要进行融资呢？

相信看了案例的读者心中已然明了，顺丰此次融资很难用企业资金不足、影响其发展的原因来解释，顺丰融资的背后应另有故事。如果你觉得顺丰融资的原因或目的并不明显，那么我们再来看看你我皆知的“京东”融资故事。

2014 年 5 月 13 日，备受广大消费者关注的京东 IPO（首次公开募股）事件有了最新进展，京东再次更新了向美国证券交易委员会（SEC）递交的招股书，招股书公布预计发行价定为 16~18 美元，约合人民币 99~111 元，按这个比例计算，在这次融资活动中，京东最多将可以募集到 16.9 亿美元的资金，约合人民币 104 亿元。在之前的 6 年时间里，京东共募集到 22.3 亿美元的融资资金，约合人民币 137 亿元。根据著名的美国财经网站 IPO Scoop 的报道，京东的上市时间定在了 2014 年 5 月 22 日。

此前，京东曾提交了一份文件，文件显示，京东集团在 2013 年共赢利人民币 693 亿元，比 2012 年的赢利 414 亿元高出将近 280 亿元，比 2011 年的赢利 211 亿元高出 480 多亿元。

2014 年，京东预计全年销售额将可以首次突破 1000 亿元人民币。

众所周知，京东是国内电商巨头之一，熟悉京东的人都知道，这并不是京东第一次融资，甚至整个京东的成长史都能看到其融资的影子。根据文中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的数据我们便可以一目了然，深知钱生钱的道理的京东正是在利用融资让自己赚了更多的钱。

看到这里，想必很多梦想创业者都已经跃跃欲试、摩拳擦掌了吧？根据我多年和企业领导者深入交流的经验与体会，加之自己的培训经验，我总结了企业在募集资金时的几大技巧：

1. 做好回答各种问题的准备

很多企业在融资前通常会认为对所要募集资金的项目已经足够清楚，但是，这还不够，你还应该对其高度重视和做好充分准备。除了自己，你还可以通过别人向你提问的方式帮助自己查漏补缺。可以请一些业界的相关人士或者敢于讲话的行家来模拟这种提问过程，从而让自己思得更全，想得更细，答得更好。

2. 做好应对投资人查验管理情况的准备

或许你凭借多年的管理经验早已对企业管理成竹在胸，但是这不说明投资人就不对你的管理能力进行检验。在融资之前，投资人可能会问道：你凭什么保证自己能够将投资项目做到预期的目标？也许很多企业家会对这种问题反应过敏，但是在面对投资人时，这种带有怀疑的提问很常见，其实这是投资人对创业企业进行检验的一部分，企业老板应当以积极的心态去面对。

3. 做好放弃部分业务的准备

有时候，投资人为了实现自己的投资目标，可能会对企业老板提出放弃一部分原有业务的要求。对于那些业务分散的企业来说，放弃部分业务是一个既现实又必要的选择，在投入资本有限的情况下，企业只有将资金集中到一处，“攻其一点”，才能在激烈的竞争中立于不败之地。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 做好做出妥协的准备

在建立融资构想之时，企业老板就应该明白一个道理，自己募集资金的预期目标和创业投资人的实际投资目标不可能完全相同。所以，在正式融资之前，企业家就要做好一项重要决策：为了满足投资人的要求，企业或者企业领导层所能做出的最大妥协。一般来讲，由于创业资本寻找项目进行投资并不是什么难事，寄望于投资人来做出一定的妥协并不现实，所以企业家有必要做好做出一定妥协的准备。

赚钱的“赚”字，左边是“贝”，代表的是金钱；右边是“兼”，代表的是用钱兼职去帮我们赚钱。就是让资本为我们赚钱和工作。“钱生钱”的核心是通过购买中间资产环节产生利润。这才是真正意义上的钱生钱，也就是财富之源。只要你把它做成一个循环，那财富就会像滚雪球一样越来越大。爱因斯坦曾经说过：想象比知识更重要。你的头脑是你最有用的资产，但如果使用不当，便变成了最大的负债。当我们知道了财富的本质来源，就要学会充实自己的脑袋来成就一生的财富。

知行合一，坐言起行：

你的企业尝试过融资获利吗？如果没有，你就落伍了。赶快制订融资计划，让自己的企业赚取更多利润吧！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

风险管理：精通资本风险掌控，让你笑傲江湖

大凡成功的管理者，无论自己的能力有多出众，也不管企业当前运营的状况有多好，他们头脑中都会永远保持一种危机意识，像比尔·盖茨说的“微软离破产只有18个月”，像任正非始终强调的“华为的冬天”，等等。事实上，正是这种永远存在于他们头脑中的风险意识，让他们能够始终小心谨慎、居安思危，避免出现各类经营问题。

回顾海尔集团的发展历程时，海尔公司总裁张瑞敏颇有感触地说，如果用一个字来概括这几年经营海尔集团的总体感觉，那就是“惧”。他对“惧”做了具体的诠释——如履薄冰、如临深渊、战战兢兢。

张瑞敏先生认为市场竞争太残酷了，在这种残酷的竞争中，只有居安思危的人才能获胜。张先生所说的“惧”和居安思危中的“危”指的便是各种风险。企业要想获取可观的收益，必然要面对一定程度的风险，企业家只有精通资本风险掌控，做好风险管理工作，才能赢得更多的资本。

回头看我们自己的企业，无论你的规模是大是小，无论你经营的是产品还是服务，也同样都会遇到各种各样的风险，比如资本风险。资本风险有大有小，应对起来有难有易，一个企业家只有在企业管理中将所面临的风险降至最低，将企业资源可能遭受的损失减至最低，才是一个风险管理的成功企业经营者。理想的风险管理，正是能够用最少的资源去解决最大的难题或危机。

有一个德才兼备的老师傅，他有三个徒弟和一个女儿，三个徒弟都非常喜欢师傅的女儿，徒弟和女儿都已长大成人，老师傅想把女儿嫁给最聪明的一位徒弟，到底该把女儿嫁给哪位徒弟呢？老师傅对此很是头疼。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经营企业的过程，就是不断控制风险并且化解风险的过程。

一天，他终于想出了一个好办法，他把三个徒弟叫到一个地方，对三位徒弟说道："这里有两扇门，分别关了一只老虎和自己美丽的女儿，也就是你们的梦中情人，你们一个一个来开门，如果你们打开门后看到的是老虎，就会被撕得粉碎，如果是我的女儿，那就恭喜他了，我会把宝贝女儿嫁给他。"第一位徒弟胆量很小，哪扇门也不敢开，结果他放弃了这次机会，也放弃了追求爱情的权利，结果一生郁郁寡欢，他追求的是零风险；第二位徒弟动了动脑筋，邀请了一位著名的风险评估师来帮助他，风险评估师根据老虎的吼声与气味等方面开始分析哪扇门关的是老虎，又根据少女身体散发的特有香气开始分析哪扇门关的是老师傅的女儿，可是由于两扇门挨得很近，分析来分析去还是不确定哪扇门关的是老虎，哪扇门关的是少女，这位徒弟不想就这么放弃，于是他鼓足勇气，决定冒险一试，他随意打开了其中的一扇门，结果被老虎吃掉了；第三位徒弟利用有限的时间向驯兽师学习了一下驯虎的本领，学成回来后，无所畏惧的他随意打开了其中一扇门，老虎从里面蹿了出来，但三两下就被这位徒弟驯服了，然后他打开了另一扇门，成功地牵到了梦中情人的手并娶了她。

你从这个故事中领悟到了什么道理呢？其实绝对的零风险是不存在的。企业家做出的任何一项举措都伴随着风险的存在，只是风险大小的问题，当然，如果像故事中第一位徒弟那样选择放弃，也就是零风险了。有风险就有收益，有收益就有风险，这正如危机是危险与机遇的结合体。做好应对风险的万全准备，同时这个准备还应该是科学、合理的，不能像第二位徒弟那样

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做无用功（当然他是想消除风险，不过没有成功判断出风险的具体位置）；当风险来临时，镇定自若地掌控住风险的危害，像故事中第三位徒弟那样，将危险降服，或将危害减至最低，这样企业家才可以获取自己的目标，笑傲在刀光剑影的商业江湖。

确定降低的成本收益权衡方案到最终做出决策采取的行动计划（包括决定不采取任何行动）的过程，称为风险管理。风险管理需要注意以下三点：

1. 能够识别风险

经营企业需要长远的眼光和敏锐的洞察力，具体来说，在风险管控方面，首先就需要你能够及时地识别风险，确定何种风险可能会影响到企业的发展，然后评估每种风险可能对企业造成损失的程度，以及大致预估企业可以采取的应对措施等。

浙江一家民营企业，一直从事玩具的经营和加工生产，每年要赚取1000万元人民币的利润，老板的日子过得很滋润。有一天，他的一个发小王明找他去深圳做房地产开发，他想自己应该是赚大钱的料，做玩具来钱太慢，如今有哪家企业不玩儿房地产呢？于是，2007年，他和王明一起踏入了房地产，在深圳龙岗一偏僻之所买了100亩[①]地，用自己的厂房抵押和银行贷款共筹集资金一亿元，准备搞别墅，做房地产老板。他的发小王明只掏了200万元启动资金，便承接了房地产所有建筑业务，一晃到了2008年，美国次贷危机来袭，中国也受到了影响，银行追款很紧，楼盘正是用钱的时候，他无力还贷，再加上工期进度滞后，买房者也是紧追，终因资金链断裂而被迫变卖土地和楼盘，以偿还银行贷款。从原来的千万富豪变成了穷光蛋。

① 1亩=666.67平方米。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 学会规避风险

面对风险，最明智的做法便是采取积极的措施来控制风险。企业可以通过降低风险发生概率，缩小其损失程度来实现自己的风险控制目标。风险规避是企业风险应对的一种常见方法，一方面企业要学会降低风险的比率，另一方面要学会降低损失程度。要做好事前控制和事后补救两方面准备。同时，企业老板也要学会转移风险，将潜在损失的可能转移给对方或第三方。

3. 注重控制风险

企业必须制定出切实可行的应急方案，并制定多个备选方案，对企业可能要面临的风险做好充分准备，这是控制风险最有效的方法。一旦风险真的降临，企业就应按照应急方案去应对，这样便可以将企业的损失控制在最低限度。而作为企业来讲，控制风险的常见方法有：多样化经营、分散筹资、平衡抵销法、组合配对法、对等贸易法等，这都是需要专业财务去经营和运作的，因此，善于找一个控制财务风险的CFO，是作为一个好老板的明智之举。

知行合一，坐言起行：

你的企业之前都遇到过哪些风险呢？下一步工作可能还会面临哪种风险呢？赶紧做好风险管理工作吧！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资本管控：砍掉一切“负荷”，革命性地降低成本

一台机器的正常运转，需要各个零件的共同作用，而一家企业要正常经营，同样需要各个部门、各个员工以及各种企业设施的积极配合。如果说零件是机器的资本，而所有的部门、员工以及企业设施则是企业的资本。

那么，企业中的资本是不是都是在为企业的发展而发挥作用呢？未必。企业在日常经营中是存在“负荷”的（这里的“负荷”指的是企业在经营过程中所产生的损耗或者做的无用功）。没有一位企业家愿意让自己的企业出现负荷，尤其是长期赢利不佳甚至没有赢利的企业，他们更不愿意看到负荷的产生，那怎么处理负荷的出现呢？这种情况下，资本管控便应运而生了。

资本管控正是企业合理利用资源，有效节省资本，降低企业经营成本的管理之道。

2014 年，市场竞争愈发激烈，兰花田悦化肥公司及时采取了技术改造和升级、严格管理、降低能耗等措施，使得尿素单位生产成本大幅度降低，提高了生产效率和企业的竞争力。

2014 年 4 月，田悦公司生产尿素 35354 吨，消耗 660 千克原料煤，耗电总计 744 度，尿素单位生产成本 1382 元，田悦公司第一次将这一指标降至 1400 元以内，而国内代表先进水平的指标是 1370 元——该公司已经非常接近这个先进水平了。

在收益不变的情况下，降低成本就是最直接的增加利润。

为了降低尿素生产成本，田悦公司一直坚持节能降耗、节能减排、技术改

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

造和应用。

尿素生产过程中有一个大问题——原料煤输送带过长，而且落差很大，导致原料煤大量破碎。为了解决这个问题，田悦公司改造了原料煤输送皮带的长度和落差，一吨尿素生产成本降低约 35 元；煤气炉经常产生带出物，而且运行不稳定，于是公司又对煤气炉进行改造，一吨尿素生产成本降低约 40 元；生产过程中，耗电量很大，公司引进了“热功电联产节能技术”，该技术一小时便可以帮助公司节电 2800 度，一吨尿素的生产成本降低 22 元。

田悦公司党委书记陈吉靠说：“目前化工行业竞争异常激烈，可以说谁的成本低，谁的竞争力就强，谁就掌握主动。下一步我们还将继续在降本增效上下功夫，力争达到行业先进水平，提高企业竞争力。”

在尿素生产综合成本中，财务费用、销售费用、管理费用要占到 60%，为了将三大费用中的“水分”排干净，田悦公司果断加强内部管理，并对管理流程进行优化，多措并举降低各种费用，这在很大程度上又为公司降低了不少的成本。

田悦公司通过采取一系列措施，不但大大降低了尿素生产成本，而且还提高了生产效率，创造了更大的利润空间。由此可见，做好资本管控、降低成本对一个企业来说是多么重要。那么，企业降低成本应当遵循哪些原则呢？

企业的生产成本分为固定成本和流动成本，降低成本也就是将固流两种成本最小化。

1. 固定成本最小化

固定成本越高，越容易造成总成本及其使用时间的增加，总成本使用时间过长，势必会造成成本浪费。为了减少浪费，就需要降低固定成本，使其最小化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要想使固定成本最小化，首先要清理无效资产，也就是将那些没有参与生产经营过程的资产清除；对企业自身状况进行客观分析，将不具优势的生产过程外包出去；必需的固定资本最好采用租用的方式使用，将固定成本支出转换成流动成本支出，以节省资金。同时要降低固定成本，要严格抓住管理之纲，纲举才能目张。因此，企业老板要学会将成本目标管理与经济考核责任制相结合，不断强化企业的成本核算，在产、供、销、财等各环节强化管理，把生产经营中的固定成本如原辅材料、工资、制造费用、管理费用、销售费用等每一项费用开支细化到单位产品成本中，使成本核算进车间，进班组，落实到岗位。使成本管控动态化，形成全员、全过程、全方位的成本管理格局，把降低成本落实到每位员工的具体行动之中。

2. 流动成本最小化

流动成本在经营过程中同样会出现浪费和没必要的损耗，所以同样需要企业管理者的关注。

要想使流动成本最小化，首先要注意存货问题，有形磨损与无形的价值磨损是存货的突出问题，企业应当尽可能减少存货并增加其流动性；人员成本也是流动成本中的重要组成部分，企业可以在决议之后，清退那些不能为企业创造价值并给企业造成负担的员工，对于一些短期项目的完成，企业还可以通过租用外部人员的方式，节省支出；管理成本在企业经营成本中占有很大比重，所以企业应当合理简化管理部门，将那些没有在企业经营中发挥作用或者作用很小的职能部门清除或者通过企业外部资源发挥其作用。

如今，现代社会发展更加趋向专业化和国际化，这就要求各个企业努力创建自己的优势，将自己不占优势的环节交由外部资源去完成，以此达到减少长期成本的目的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在企业生产经营的整个过程中，企业都有可能因没有对资本管控、经营成本引起足够的重视而导致企业产生巨大的成本负担，以至于在竞争中频频失利。所以，企业经营者务必做好资本管控工作，大刀阔斧、革命性地降低经营成本，这样企业才可以创造更大的价值。

3. 优化产品结构降成本

一个企业的产品要赢利，就必须得到消费者的认可与欢迎，因此，企业产品能否在市场中占有一定的份额，是降低成本最基本的前提。如果一个企业的产品得不到畅销，造成库存与积压，就根本谈不上降低成本。所以只有产品种类多，产品结构合理，能够满足各种不同层次消费者的需求，才能获得稳定的市场与回报，才可以减少库存和资金占用，进而加快资金流转。规划与保持合理的产品结构能加速产品扩散，实现多元化经营，提高市场相对占有率，进而降低成本。如今，好的企业老板都会设优秀的产品经理岗位，好产品才可以打开市场，形成畅销，从而降低营销成本，提高企业边际利润！

知行合一，坐言起行：

你的企业经营成本大吗？是否有些成本在经营过程中被浪费了呢？为自己的资本管控工作做好规划，你认为自己的公司需要清除哪些不具价值的成本？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资本运作：用别人的钱为自己赚钱，让你的资本收放自如

最近几年来，资本运作堪称许多人的第二次创业，打造了很多的富翁富婆，改变了许多人的命运。那么，资本运作到底有什么独特的魅力呢？说到赚钱，或许很多人第一时间想到的就是先积累一定的资金，然后再利用这些资金开个小店，做个小本生意什么的，自己创业。那么，你有没有想过，自己是不是还可以用别人的钱为自己赚钱呢？

或许说到这里，你会说：这怎么可能，怎么用别人的钱为自己赚钱呢？其实用别人的钱为自己赚钱确实是一件可以操作的事，只要具备一定的基础和经济知识就可以办到，这涉及一个经济学名词——资本运作。

相信大部分企业领导者对这个词并不陌生。资本运作说白了就是利用资本市场，通过以小变大，甚至是以无生有的方式和手段，买卖企业和资产而赚取利润的经营活动。创业故事中，关于通过资本运作的方式，用别人的钱为自己赚钱的经典案例总是能够让人拍案叫绝。

我在培训的过程中，了解到有这样一个资本运作的高手。几年前他在香港打拼发了财，之后回内地准备做投资生意，由于某些原因最终失败，最后他不仅几乎一无所有，而且还欠下了一屁股债。不过，他只用了不到两年的时间，就又变成了有钱人。这是怎么回事呢？

创业做老板，
做什么事并不重要，
重要的是做能赚钱的事。

原来，在他走投无路之时，灵机一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

动：自己为何不通过资本运作的方式再拼一次呢？说干就干，经过细致周密的计划之后，他先在国外注册了一家传媒公司，名字为A，之后又以A名义联系到各地方电视台，达成共识后双方签订了一揽子协议，协议规定，A公司可以免费为各地方电视台提供一定时段的节目，而电视台每天要给A公司几分钟的广告时间作为回报；然后，他又联系到一家节目制作公司，承诺可以向这家公司进行投资，而作为回报，制作公司必须每年提供给A公司若干小时的节目。当他将这一切全部搞定之后，他来到一家股票已成仙（香港把低于1港元一股的股票叫仙股）的香港上市公司，对公司的老板说道，自己手中掌握着大量的广告时段经营权，而这可以为该公司每年带来几亿元的广告收益。这家公司的老板听后，心中很是欣喜，当时就和这个人签订协议，决定以现金加股票的形式将A公司30%的股权收购到自己公司的手里。就这样，这个人立即成为这家香港上市公司的第2大股东，于是，为了实现诺言，他又拿出所获现金的一部分投资给制作公司。经过这一番的折腾之后，这个人不费吹灰之力，便又从一个落魄的失败者变成了有钱人。

案例中，电视台有广告时段，但是没有节目制作能力；而制作公司虽然有节目制作能力，却没有节目制作资金；最后那家香港上市公司虽然有资金却又没有项目宣传渠道。而这个人虽然一无所有，却将他们的资源整合在了一起，一下子就体现了自己的价值。

上面的案例是最经典的“空手套白狼”式的资本运作，主人公仅仅通过一系列的资本运作，也就是和多家不同公司进行业务洽谈，以一家公司的资源去换取其他公司的资源，最后再将这些资源进行整合，便用别人的钱为自己赚取了可观的收入。

从这则案例中，我们可以总结出一个资本运作的规律：只要善于整合资

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

源，并且能够平衡各方利益，自己最后就一定能有所收获。

认真学习一下文中的故事经过，资本运作也不是一件多么难的事情。不过，在运用资本运作的方式为自己谋利时，需要注意资本运作的以下几点特征：

1. 资本运作具有流动性

资本是能够为我们带来价值增值的另一种价值，资本的闲置就等于是资本的损失。资本运作的过程是一个运动的过程，它具有时间价值，不同的时间内具有不同的价值。

2. 资本运作具有增值性

资本运作的本质要求便是实现资本增值，资本的流动与重新整合的目的便是实现资本增值的最大化。企业的资本运作，指的是将资本放到企业产品的再生产过程中，并不断变换其形式，在体现产品价值的过程中与其形成运动，然后在这种运动中使劳动者的活劳动与生产资料物化劳动结合在一起，作为这种活劳动的吸收器，资本逐渐实现其增值。

3. 资本运作具有不确定性

资本在运作的过程中，会产生很多不确定的因素，而风险的不确定性与利益并存。任何投资活动都是带有一定风险的资本投入，世界上没有不带有风险的投资。这就要求企业管理者或者年轻一代的创业者们在进行资本经营决策时，务必考虑到资本的增值和其所带来的风险，从企业的长远发展去看问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资本运作并不是完全靠自己，而是靠朋友的事业。你千万要记住我说的这一点，杯子若是圆的，里面盛的水就一定是圆的；杯子若是方的，那么其中的水也肯定是方的。资本运作靠的是朋友的支持和帮助，只有从朋友们那里得到更多的资讯，得到更多的知识，得到更多的资金支持，资本运作才有成功的可能性。任何收获都是需要有所付出的，资本运作也不例外，只不过它讲究的是以小博大，以最微小的投入获取最大的回报。企业经营者或者创业者们只要把握住资本运作的几大特征，按照市场规律去做事，科学合理地进行资本经营，就可以用别人的钱为自己带来可观的收入，让自己的资本收放自如。



知行合一，坐言起行：

你是否正有通过资本运作为自己创造一笔财富的想法呢？那就赶快动身，利用自己拥有的一切做好每一步计划并付诸行动吧！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第八章 人才模式突破：不懂带人，你就自己干到死

人才模式突破是企业利润模式的重中之重。任何时候，成就企业的都是人，正所谓造物先造人。对于人才的重视，从古至今一直是管理者的头等大事。依靠老板亲力亲为来推动企业发展的时代一去不复返，培养企业核心人才已迫在眉睫。不懂带人，或者带不出能够独当一面的优质人才，企业必将面临被激烈的竞争市场淘汰的结局。

经营利润就是经营人心

经营利润就是经营人心，管理说到底其实就是管人。日本著名实业家稻盛和夫曾说过：“石墙缝里的小碎石同样重要。”在经营企业时，大到企业的高管，小到企业最底层的员工，每一个人都不能忽视，因为每一位员工都有自己的价值，都能够在他（她）的岗位上发挥重要的作用。美国著名企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

家玫琳·凯对于企业的员工也非常重视，她认为："企业成败的关键在于是否把员工视为最重要的财产，是否尊重每一个员工。如果做到了这一点，就能依靠员工创造出不同凡响的业绩。"

得人心者得天下的道理同样适用于企业，作为一笔无形的资产，企业的人心决定着企业的生存能力。企业若能够善于"经营人心"，就能够使团队更加合作而非一盘散沙，工作效率就会不断提高。企业领导者只有懂得"经营人心"，才能够赢得更多市场，进而创造更多的利润。

蒙牛的创始者牛根生就是一位"经营人心"的高手，他认为：一切经营活动的出发点和目的地都是人心，经营是对资源的配置和利用，而一切资源中最重要、最本质的资源就是人心，因此，他将经营人心视为蒙牛的核心能力。

为了"经营人心"，为做好员工的培训工作，牛根生自己掏钱，为下属们购置了第一套高级套装、四季节礼、学习材料等。

为了"经营人心"，蒙牛第一次为员工组织集体婚礼，婚礼的特殊之处在于168对新人全是蒙牛员工，并且在呼和浩特设立婚礼主会场，在北京、包头、沈阳、河北、焦作、泰安设立分会场，其规模之大实属罕见。此外，蒙牛的高层，包括牛根生，其太太申淑香和总裁杨文俊，都亲自当司机，驾

得人心者得天下。企业让员工伤心，员工便会让客户失望，客户也就会让你的利润缩水，如是而已。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

驶接送新人的花车。

为了“经营人心”，蒙牛为员工提供无偿补助，为员工缴纳养老、医疗、失业等多项保险，为员工子女缴纳商业保险，设立“夫妻团圆假”等具有蒙牛特色的福利共计42项。蒙牛甚至为员工兴建住宅小区，占地面积共21万平方米，绿化率达70%，使用面积最小为120平方米。为了“经营人心”，蒙牛保证了员工的工资待遇和福利在本地区和同行业处于领先水平。

员工是企业的基本单位，蒙牛用实际行动诠释了如何用“心”经营员工的“心”。得了人心，聚了人才，收获了高效益与高效能。这也是蒙牛得以高速发展的源泉。

人心是企业发展的基本保障，一个企业想要在利润上有所突破，就必须学会经营人心，而现实中，只重视公司利益而忽视员工利益的例子却比比皆是。

某公司业务增速迅猛，出现了大量积压的订单，为了及时完成任务，经常需要员工长时间加班，却不提供任何加班补贴，导致员工怨声载道。一次，公司的某位管理人员在晚上八点多来到仓库视察时，看到员工正在吃饭，问的第一个问题居然是货发完了没有。对于员工因加班而无法按时吃饭，该管理人员没有表现出一丝一毫的关心，员工当时的内心感受我无从知晓，只知道第二天一早，该员工便递上了辞呈。

想要管理人才，请先掌握人性。不尊重和体恤员工的企业必然是缺乏凝聚力的，最终面临的便是大批的人才流失。企业的每一分利润，永远离不开企业员工的心血和汗水。美国西南航空连续多年高居《财富》“美国100个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最佳的工作场所”榜首的位置，其前任总裁赫布·凯莱赫在介绍自己的成功经验时，颇为动容地说：“我告诉员工，不要担心利润，只管为客户服务，利润就是服务的副产品。如果你创造了一个环境，使大家真心想参与进来，你根本不必进行监督和控制。只有人才才是最重要的，你怎么对待他们，他们就怎么对待外面的人。”

企业的利润来自哪里？毫无疑问是客户的口袋。客户为什么愿意将口袋里的钱掏出来，为你的产品或服务买单？原因很简单，他们能从你这里得到需求的满足。最后一个问题，谁来满足他们？是企业的管理者吗？恰恰相反，企业的利润完完全全是由一线员工实现的。因此，中国的企业家们，请放下你们高贵的身段，深入基层去了解普通员工的心理动态，去满足他们不断变化的心理需求，请记住一句话：经营利润，就是经营人心。

知行合一，坐言起行：

说说你对“经营利润就是经营人心”的看法。对于经营人心的方法，你有什么建议？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

构筑英才培养模式，化“人材”为“人财”

企业长青的秘密就在于企业对人才的选拔与任用。重赏之下必有勇夫。说句实在话，中国地大物博，顶级人才从来都未曾缺少，所谓“江山代有才人出，各领风骚数百年”。既然人才并不稀缺，那么企业之间的利润差距因何存在？个中奥秘在于企业的英才培养模式。经营事业，就是经营有能力的人！找到有能力者，且使之为我所用，化“人才”为“人财”方为用人的最高境界。

经过多年苦心钻研，我总结出了当前企业盛行的四种“人才”：有能力人品又好的才是真正的“人财”；有能力但人品欠佳的是“人灾”；有人品但能力欠缺的为“人材”；既无能力又无人品的叫“人裁”。作为企业的领导者，需要一双火眼金睛，区分各类“人才”，并做好各类“人才”的管理工作，这样才能使企业的运营得到保障，才能使企业的利润稳定可期。

1. “人财”

这种人对企业的运营往往能够起到核心和主导作用，其特点是能够积极主动地工作，并且具有较强的创新能力。一般情况下，企业中“人财”占员工总数的5%~10%，在健康程度高的企业中占5%~20%。他们涉及企业的各个层面，是企业解决棘手问题的重要法宝。因此，企业领导者要高度重视这类“人财”，因为他们是企业的骨干。

2. “人灾”

此类人虽然有一定的能力，但由于品行不佳，往往会给公司带来麻烦，严重时甚至会导致企业的经济受损。对于这类人，应当从制度上加以约束，严重时需要加以惩罚。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说到这里，我不得不提刘招华，一个聪明绝顶但道德败坏的大毒枭。1995年，刘招华通过精细化工的方式，自制冰毒成功，从此便走上了制毒贩毒的不归路。十年间，由他生产、运输并贩卖的冰毒多达18吨，一度成为世界之最。刘招华曾经当过武警和法警，才华横溢，但没将才能用对地方，为害一方最终作茧自缚。

3. “人材”

这类人是指基本素质较好的员工，但其才能的展现需要时间和实践的累积，比如刚刚走出校门、步入社会的大学生，他们掌握着基本的理论知识，但要把知识用于实践，还需要一定的时间。因此，企业面对“人材”时，应该加强专业培训，使之成为拥有专业技能的“人才”。然后再充分利用企业的机制系统，使其向“人财”转变，为企业谋取财富。

重用“人财”，
培养“人材”，
约束“人灾”，
剔除“人裁”。

有这样一个故事，在很久之前，有两个互相对峙的国家，我们且称之为甲国和乙国。国家是最大的企业体，作为企业管理者的两国国王，他们都很想打败对方，而强壮的士兵和日行千里的良驹，则是冷兵器时代打胜仗的必要条件。但是千军易得，良驹难求，更别提日行千里的宝马了。于是两国国王都在都城中贴出告示，重金悬赏千里马。

一日，有一个人牵着一匹马来到甲国国王面前，告诉国王，他的马能够日行500里[1]，但它有成为千里马的可能。国王勃然大怒，说我

①1里=500米。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要的是千里马，你却给我送来日行500里的马，还要让我浪费人力和财力去将它培养成千里马，你以为我是傻子吗？盛怒之下，命人将这个献马的人暴打一顿后赶出了边境。

这个人并不死心，他又将马献给乙国国王，国王很高兴地款待了他，并将他和马都留了下来，让他为自己培养千里马。几年之后，甲国国王依然没有找到千里马，而乙国却出现了截然不同的景象，在培养那匹日行500里马的同时，乙国不断寻获千里马、日行800里的马以及其他日行500里的马。几年的养精蓄锐之后，乙国兵强马壮，最终消灭了原本实力不相上下的甲国。

故事中日行500里的马就类似于企业里的“人材”，他们的能力虽然欠缺，不能直接为企业带来效益和财富，但他们的基本素质却很好，有成为行业精英的潜力，企业只要对他们加强培训和管理，则将其培养成为企业的“人财”只是时间的问题。

4. “人裁”

对于无德无能的人，企业需要坚决将其裁退。因为对庸者的宽容就是对能者的惩罚。这是一类对企业无功，甚至会损害企业利益的群体，对其就应该像对待肿瘤一般，越早切除对企业越有利。

好兵是练出来的，“人财”是培养出来的。在企业的人才模式中，“人材”被当成一种重要的资源，但这种资源最初却是未经雕琢的璞玉。管理者的任务就是不断地对“人材”进行雕琢，构筑一整套英才培养模式，使之更符合企业和他们自身发展的要求。

那么，对于这些潜力无穷的“人材”们，企业应当如何构筑英才培养模式呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 企业文化导入

要想把“人材”打造成“人财”，首要的一点就是要给员工们导入企业文化。文化是个非常宽泛的概念，它包括核心骨干企业文化、价值观等。这些虽然都是无形的东西，但却不容忽视。在培养中，我曾经问及员工为什么留在现在的公司，其中很大一部分人回答说公司氛围好。我也曾经接触过企业整体氛围不好的公司，这样的公司即便薪酬合理也留不住人。面对“人材”，企业一定要做好企业文化的培养，让“人材”融入好的公司氛围中，而不是让“人材”破坏了原来的好氛围。

对于导入企业文化，我的观点是最好由企业管理者亲自进行，内容可以是企业的发展史、企业的经典故事、企业的模范等。同时，也可以开展一些拓展培养，激发员工的进取心、凝聚力，最终使他们心甘情愿地围绕在企业周围，为实现大家共同的目标贡献自己的力量。

2. 岗位职责和职业化精神的培养

人岗合一、权责合一，这是企业对“人材”的基本要求。只有认清自己的岗位职责，明白自己应该做什么、不应该做什么，才能在工作中时刻以责任要求自己，所以企业一定要做好这方面的培养。此外，“人材”常常没有太多的工作经验，也没有经过专门的训练，所以，职业化意识并不强，容易出现各种各样的有悖于职业道德和职业素质的行为，因此，企业也必须通过培养模式强化“人材”的这种职业化精神，规范“人材”的行为，为以后的工作打下良好的基础。

3. 专业知识和技能的培养

“人材”往往冲劲比较足，但是在专业的知识和技能方面则要差很多，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因此常常是磕得头破血流却没取得什么实质的成果；并且容易产生畏缩和怀疑心理，这个时期也是“人材”流失比较高的一个时期。所以，企业一定要以培养“人材”为目的，做好专业知识和技能的培养，比如市场、产品、业务流程、工作技巧等培养，并针对具体问题帮助“人材”进行分析和实战演练，这样“人材”才能快速入门，避免走很多弯路，也才能对工作始终保持充分的信心和兴趣。

当然，在进行技能培养的时候还要注意因人而异，根据“人材”特点定向展开，这样才能取得最好的培养效果。

在英才培养模式中，企业还要及时做好考评工作，使培养模式真正起作用、发挥效力，帮助“人材”更好地完成工作、融入企业。此外，市场是不断变化的，英才培养也必须根据企业或者行业的变化及时更新、补充、修正，这样“人材”的职业素质才能不断提高，知识和技能才能不断精进，最终在工作中游刃有余，成为为企业创造巨额利润的优质“人财”。

知行合一，坐言起行：

在经营企业的过程中，你是如何构筑企业的英才培养模式的？

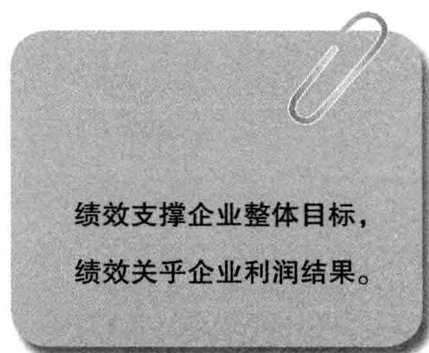
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让数字说话：以利润为中心的绩效管理

我们常说管理就是让合适的人去做合适的事，那么怎样才算合适？怎样才能人尽其才，物尽其用？有人可能回答监督，我们暂且不说监督给管理者带来的额外工作压力，光是这种形式本身就问题重重，它不仅会打消员工工作的积极性，还容易造成不公平，引起员工的不满，而绩效管理则完全能够解决这些问题。

什么是绩效管理？其实非常简单，就是企业管理者以利润为中心，制定出一定的标准和指标，对员工某一阶段的工作成绩、工作行为、工作态度进行考查和评估，并做出一定奖惩产生正面引导作用的过程和方法。绩效管理不仅能够促进员工的进步，还能合理规避风险，保证企业的持续稳定发展。

在经营过程中，企业如何进行绩效管理才能将员工的能力发挥到极致？这是众多企业管理者一直在思考的问题。我们知道，企业所追求的目标如果不能转化成具体目标，就极有可能变成挂在嘴边、贴在纸上或是贴在墙上的条条框框了。绩效管理并不只是要求员工提高绩效，也包括对管理者的要求，它是管理者和员工为达成目标制定协议，并为实现目标而共同努力的过程。



可口可乐公司运用平衡计分卡的原理为公司制定的绩效管理体系取得了成功。每年年初，公司都会根据企业总的战略目标、各部门的业务目标以及个人与职业发展目标相结合来制定绩效目标，并对目标的级别、目标实现的可能性以及目标实现的期限做出调整。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在可口可乐公司内，制定目标的独特之处在于其透明性和公开性。这有利于企业内部员工能够互相监督，互相学习。如果员工对分配到自己头上的目标有疑惑，还能和主管进行沟通以便及时做出调整。

可口可乐还在公司内部实行“关键工作伙伴”反馈机制，就是让员工在公司内选择信任且没有利害冲突的合作伙伴，实现跨部门同事和同部门同事彼此之间的互相反馈，不仅能够使同事之间相互推动进步，而且能够使员工更加明确自己的进步方向。

企业整体工作目标的实现需要靠员工的绩效来维持，而员工个人能力的提升、技能的完善也依赖于自己的工作绩效。因此绩效管理既是企业发展的需要，也是员工个人成长的需要。作为一个完整的系统，绩效管理通常被视为一个循环，这个循环包含四个组成部分：绩效计划、绩效辅导、绩效评价以及绩效考核。每一个环节都是绩效管理的重要组成部分，对于每一个环节，管理者都要予以重视。

1. 绩效计划

凡事预则立，不预则废。计划的制订有利于明确工作目标，为员工指明工作的前进方向。

绩效计划是一个双向沟通的过程，是在管理者和员工就绩效问题达成共识的基础上，员工对自己的绩效目标做出承诺并为之不断努力的过程。当然，绩效计划的制订，需要准确描述考核目标项，即让员工明白“考核什么”；对考核目标值需要做出合理的定位，即“具体需要达到什么程度”；考核指标要向重点倾斜，即“强调哪些是重点”；对考核的评判标准需要明确，即“怎样考核”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 绩效辅导

员工在实现绩效目标的过程中，难免会遇到困难或疑惑。此时就需要管理者及时与员工进行沟通，找出员工出现问题的症结所在，并为员工提供解决问题的思路，协助员工实现绩效目标。在辅导过程中，切忌抱怨和指责，即员工需要耐心接受管理者的指导，而管理者对于员工出现的问题更不能指责，以免影响员工工作的积极性。

3. 绩效评价

绩效评价即绩效考核，在规定完成工作目标的期限内，对员工的工作成绩予以评价，评价的依据即最初制订的工作计划和目标，并将考核结果反馈给员工，管理者最好能够与员工进行面谈。在考核的过程中，需要注意如下事项：

（1）管理者要以认真的态度对员工的工作进行评价，尊重员工的工作成果。

（2）要以事实为依据，并公正地对员工的绩效做出评价。

（3）以约定的考核评判标准为依据，而不是随意变更。

4. 绩效反馈

绩效管理并不是在做出绩效评价之后就结束了，管理者还需要对员工的工作成果进行面对面的评价，采用“三明治原则”，即“表扬——批评——表扬”，使员工清楚地认识到自己需要改进的地方，以便提高其工作能力。总之，通过考核，发现员工的问题以及制度的漏洞，并加以改进，对于企业的高效运营将大有裨益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 绩效改进

绩效只有遵照 PDCA 的管理循环，不断进行改进，才能有所提升。要想改进绩效，首先要分析绩效的差距和差异，提出绩效改进目标，制订改进计划，并付诸行动，做到全员改进，这样才能达成改进效果。因此，绩效改进时一方面要学会如何预防问题，另一方面要集中精力和资源解决问题，有具体的改进步骤，才能使绩效持续提升。

编筐编篓，重在收口。做好绩效反馈与改进，绩效管理才算真正有意义，也才能有真正的生命力。所以绩效考核结果出来之后，管理者一定要正确运用反馈、改进，使绩效考核真正起到“风向标”和“导向仪”的作用，让员工有压力、有动力、有激情、有信心，从而不断改进工作，促进企业的整体发展。

知行合一，坐言起行：

对于做好企业员工的绩效管理工作，你有怎样的建议？你是否认为可口可乐公司的绩效管理方法适合你的企业？理由是什么？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

股权激励，把企业目标变成每个员工的梦想

现代企业之间的竞争已不再局限于经济层面，人才的竞争成为企业间竞争的核心要素。企业家靠亲力亲为把事业做大做强的时代已经一去不复返，企业的生存、发展与壮大，依赖于企业拥有大批优秀且忠诚的人才，因此现代企业普遍面临的问题便是如何吸收优秀人才，如何留住优秀员工。

股权激励作为一种行之有效的方法，能够帮助企业解决留人难题。企业通过让员工拥有本企业的股票或股权的方式，将员工的利益与企业的利益绑定。以股权为基础的激励约束机制，使员工在企业能够获得一定的经济权利，比如他们能够以股东的身份参与企业决策、分享利润以及与企业共担风险。通过这样的激励方式，能够使员工勤勉尽责地为企业的长期发展服务。

在股权激励上，华为演绎了令人称道的“土狼传奇”。华为最初只是一个销售代理公司，而现在却成为中国通信领域的领导品牌，成功绝非偶然，而是诸多因素综合作用的结果。其早期实施的“员工持股计划”，被认为是华为成功的重要因素之一。

股权激励，
既圆了员工的老板梦，
又能够实现企业的利润目标，
一举两得。

一个销售代理公司到民营企业的转变，是需要充足的资金支撑的。为解决资金困难，华为于1990年开始尝试员工持股制度，明确这一方法是向员工筹集资金，参股的价格为每股10元，以税后利润的15%作为股份分红，向技术、管理骨干配股。这一方式为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业的发展赢得了宝贵的资金，并帮助企业走出了困境。从困境走出后，华为将全员持股机制的目的由解决资金困难转向激励内部员工，将员工持股机制与工资、年终奖、安全退休金等一起构成了华为的薪酬体系。

伴随着企业规模的发展壮大与销售额的猛增，随之带来的便是员工的高回报率，有时甚至高达70%。除此之外，员工还可从企业内部设立的员工银行贷款来购买股票，以解决新员工在购股资金方面的困难，正是这样的员工持股激励政策，为早期的华为吸引了大批优秀的人才。

华为通过员工持股机制，将企业发展前景与员工的切身利益相挂钩，使二者成为利益共同体，起到了很好的激励作用，从而实现了企业利润与员工利益的双赢。

股权激励制度，素有“金手铐”之称，一方面，能够对员工产生激励作用，员工由打工仔翻身变成小老板，身份的变化会使员工在心理上得到一定的满足。企业不再只是老板的，员工自己也成为企业的主人之一，企业的利益与自身利益息息相关，当然会希望企业一直能够朝着好的方向发展，进而提高工作的积极性和效率。

另一方面，股权激励也能够对员工产生约束作用。很多现代企业里不乏这样的事例：某员工在企业里工作了较长时间，具备了一定的工作能力和经验，但可能由于企业的发展前景出现问题，或是对企业的待遇不满意，抑或是与某位同事、上司出现罅隙，最终离开培养他多年的企业。这样的优秀人才流失，对企业来说无疑是一种巨大的损失，而通过股权激励机制的实行，企业核心技术人员或骨干的离职成本明显提升，进而为企业留住优秀人才。

没有高薪、没有高位，股权激励就能让各路精英始终为集体的目标而释放激情和干劲，这就是股权激励的魅力。我们可以想一下，如果任正非不懂

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

股权激励，如果华为的员工也像所有其他企业的员工一样，认为自己所做的工作完全只是在实现老板的目标、企业的目标，那么华为还会有今天的成就吗？必然不会！缺少了这种为自己的梦想而工作的心态，那么员工的参与意识、主人翁意识都会减弱，而这势必会影响工作的效果。

所以，在企业的管理过程中，管理者完全可以通过股权激励的方式，让员工意识到，这不是企业的目标，不是老板的目标，而是所有人共同的梦想；然后让员工们心甘情愿地做好自己的事情，为实现企业的利润而不懈努力。

知行合一，坐言起行：

你所在的企业是否实施过股权激励制度？你觉得这样一种制度是否存在缺陷？请举例说明。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



Part 3

运营系统突破：

高效整合，向运营管理要利润

第九章　系统的力量：没有标准系统，利润只是空谈

第十章　营销系统突破：营销破局，天下没有难做的生意

第十一章　制造系统突破：极致思维，打造让用户尖叫的产品

第十二章　管理系统突破：没有最赚钱的管理系统，只有最赚钱的管理执行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第九章　系统的力量：没有标准系统，利润只是空谈

经营企业，就是经营一个个系统。企业作为市场主体，它的发展离不开标准体系。伴随着市场的冲击，竞争的加剧，企业的规范化、系统的标准化不断发挥着作用，并逐渐转换成一种生产力。标准系统能产生的力量，比敏锐的商业嗅觉、合理的整体布局、有效的具体运营等综合实力强大数倍。如果你的企业已经发展到这种境界，那么恭喜你，你已经拥有了撬动利润的巨大能量。

世界上大多数企业做不大、做不强的原因剖析

改革开放 30 多年来，中国的经济发展迅速，民营企业如雨后春笋般迅速崛起，但真正能够做大做强的企业却屈指可数。放眼国际，亦是如此。为何中小企业那么多，真正能够发展壮大的却寥寥无几？很少有企业的管理者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

好的产品自己会说话，做企业、做产品都必须有一种匠心精神——执着地追求、不动如山地坚守、不断地超越。

对此类现象做出深入的剖析。

1. 产品不行

决定一个企业存在的价值和理由是产品，不管是有形的还是无形的。产品是企业的根基，也是企业换取利润的唯一渠道。因此，你的产品如何，是否能在产品日益同质化的今天有优势，并且优势突出，也就决定了你的企业能否在市场竞争中占据主动地位。

再看看那些基业长青的百年老店或者迅速崛起的黑马企业，或许他们的成功有很多因素，但这些因素里一定有一点，那就是产品过硬。

同仁堂是百年老字号企业，也是中国为数不多的屹立百年而不倒的经典企业。医药生意，关乎性命。因此，同仁堂的企业精神非常简明——同修仁德，济世养生；合药虽无人见，存心自有天知。在产品方面，百年同仁堂渐渐传承下来一副对联：品味虽贵必不敢减物力，炮制虽繁必不敢省人工。这也成为同仁堂的信条。事实上，正是这种对产品质量的执着追求、对这份承诺的坚决兑现，才使得同仁堂历经百年辉煌，形象深入人心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

好的产品自己会说话，做企业、做产品都必须有一种匠心精神——执着地追求、不动如山地坚守、不断地超越，只有这样，企业才能建立起自己的品牌，才能让自己的品牌形象深入人心。相反，再看一看那些在产品上偷工减料、以次充好，甚至为了攫取利润不惜造假、粗制滥造的黑心企业，无一不是兵败如山倒。原因无他，消费者的眼睛是雪亮的，你对他好，他才能对你好；市场也是优胜劣汰的，你模糊它的规则，它就会模糊你的利润。

2. 营销不行

如今，不进行营销的企业几乎不存在，这是因为当前的市场面临的主要问题不是商品短缺而是消费者短缺。说白了，产品同质化严重，整个市场早已不是我们生产什么，消费者购买什么的时代，消费者的选择权从没有像今天这样决定着企业的生死。因此，是否能吸引消费者的眼球，让消费者给予关注，也就决定了企业的产品能否卖出去，以及企业的利润如何。那怎么才能吸引消费者的眼球呢？必须依靠营销。

有的读者可能要说，你前面不是刚说过，好的产品自己会说话吗？既然好的产品自己会说话，那么企业为何还要做营销？这是不是互相矛盾了？在我看来，这一点都不矛盾。好的产品的确自己会说话，但这必须建立在你的产品已经摆在了消费者的面前，或者有了一定的市场影响力。如今，已经过了“酒香不怕巷子深”的年代。看一看我们的周围，有多少企业产品生产出来却始终没有走进消费者的视线？有多少企业昙花一现般覆灭？

我认识一个企业老板，技术出身，在大企业做了十多年技术工作后自立门户，成立了一家小企业。这个老板的愿景非常明晰且宏大——依靠技术优势迅速占领市场，然后不断扩大规模，争取用三年时间赶超原来自己服务的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业。确实，在整个领域内，很少有人的技术能出其右，但他却忽视了最重要的一点，那就是技术领先不等于产品领先，产品领先不等于市场领先。

在培训的过程中，我见过一些企业老板，因为对自己的产品有绝对的信心，就觉得自己的产品一定能占领市场，就能赢得消费者的喜爱。这其中，更可怕的是，有一些技术型的老板，更会生出一种“清高”之心：“只有那些产品不行的企业，才会靠营销和噱头去糊弄消费者！”“我的产品好，消费者自然看得到，根本用不着营销！”正是这种重产品、轻营销的做法，导致很多企业营销不利，最终铩羽而归，甚至还没等消费者了解到这个品牌、这个企业，就已经黯然出局了。

我认识的这个老板也是这种情况，因为对自己的产品有信心，所以根本不屑于营销，甚至对那些以营销见长的企业根本不屑一顾。最终，等到意识到问题的时候，已经库存满仓、回天乏力了。

营销的重要性已经不言而喻，无论大企业还是小企业，没有营销，就等于堵死了消费者和产品以及企业之间的良性交流、互动的通道；没有营销，就等于企业自己堵死了自己的道路。如此一来，即便你的方案再美好、设计再合理、产品再过硬，也只能成为空中楼阁、镜中花水中月，以至仓库里的垃圾，企业想做大、做强更是不可能的事情。

3. 管理不行

一台机器，如果将其各个零件分开来，没有丝毫意义，必须组装到一起，才能发挥威力。企业也同样如此。一个企业，人、事、物都非常多，如果每一个员工各自为战，每一件事自成体系，每一个物品都独立存在，那么企业就无法形成合力，甚至各个部件之间还会产生矛盾，互相影响、制约。那么，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

怎么才能让这些人、事、物都组合起来呢？必须依靠管理。

管理的意义很多，它可以优化组织资源，使组织创造出最大合力；它可以创造一种和谐统一的内部氛围，改善工作环境；它可以创造条件，增加成功的可能性；它可以降低成本和能源消耗，增加产出、效益，等等。正因为如此，国家有国家的管理者，军队有军队的管理者，学校有学校的管理者，家庭有家庭的管理者，企业有企业的管理者。而一旦管理不善，上到国家、军队，下到学校、家庭、企业，都会有即刻倾颓的危险。

没有夕阳行业，只有夕阳企业。一个企业，如果产品不行、营销不行或者管理不行，那么就很难做大、做强，甚至只能原地踏步，最终被快速发展的企业所超越、所淘汰。因此，企业要想取得长远发展，就必须优化和完善产品、营销系统、管理系统，向这些系统要利润。

知行合一，坐言起行：

对世界上多数企业做不大、做不强的现象，你怎么看？说说你认为导致这种局面的原因。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

精益制造：产品不行，再漂亮的营销方案也卖不久、卖不火

质量是产品的生命，也是企业的生命；产品不行，即使是再好的营销方案，也只能解决临时问题。产品的质量决定着企业的发展和生存状态。从三鹿奶粉事件到上海住宅楼倒塌，从问题食品到“豆腐渣工程”，但凡产品的品质没有保障，最终都会导致企业走向衰败，甚至造成整个行业的动荡。因此企业在生产制造方面，最起码需要保证产品的质量，并在此基础上，追求精益效果。

日本著名“寿司之神”小野二郎一生超过55年的时间都在做寿司，他对寿司的专注，超乎了常人的想象。现已89岁高龄的小野二郎，对待工作依然追求严谨、自律、精准。他曾说：“你必须爱你的工作，你必须和你的工作坠入爱河……即使到了我这个年纪，工作也还没有达到完美的程度……我会继续攀爬，试图爬到顶峰，但没人知道顶峰在哪里。”他始终将顾客的利益摆在首位，比如他会仔细观察顾客，根据客人的用餐状况对寿司予以微调，只为保证顾客能够享受到极致美味。他甚至为了保护双手的触感，在睡觉时都会戴着手套。美国导演为他拍摄了纪录片《寿司之神》，透过镜头，将他对待工作的信念和态度淋漓尽致地呈现在世人的面前。

然而，越来越多的企业为了追求高额利润，不惜降低成本，让质量不合格的产品流向市场，这与小野二郎对待寿司的态度形成了鲜明对比。坚持将顾客利益摆在首位的理念，始终从用户角度出发，企业才能有广阔的市场和美好的发展前景。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2008年的三鹿奶粉事件，又称中国奶制品污染事件，是发生在国内的一起较大的食品安全事件。事件的起因是食用该品牌奶粉的多名婴儿被发现患有肾结石，随后在三鹿奶粉中检验出化工原料三聚氰胺。该事件引起了公众的高度关注，最终导致三鹿集团的破产。

综观“毒奶粉事件”的前后，其实质就是企业产品在质量上的不过关，其原因是企业缺乏顾客利益至上的理念。对奶粉生产过程和产出品质量把关不严，最终也就无法在业界立足。

与小野二郎专注寿司的态度相比，三鹿集团对产品质量的监督不够严格。一旦产品由于质量问题被曝光，即使是能力再强的公关团队，即使制订出了再完美的营销计划，也无力挽救企业。综观商业领域，一个企业想要获得长远发展，就必须将顾客利益摆在首位，把好产品质量关，在此基础上，追求企业利益。

知行合一，坐言起行：

你认为企业是否应该追求精益制造？在精益制造和营销方案之间，你觉得哪方面更重要？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不懂营销，再好的产品都是仓库里的垃圾

众所周知，企业所有的经营重心始终围绕两个方面展开：一是降低产品成本；二是追求产品的销售量，获取高额利润。在第两点上，产品的质量可谓企业的生命线，但光有质量还远远不够。如何把握市场需求的动向，将高质量的产品推向市场，也是一门学问。

在现代市场经济体制下，企业想要在市场立足，就必须树立营销观念。从对市场的分析，到确定要生产的产品，再到将产品推向消费领域，市场营销涉及很多方面。

我通过多年的行业调研，总结为以下 4 个方面，与大家分享。

1. 提炼出品牌的核心价值

何谓品牌的核心价值？品牌的核心价值指的是消费者通过对品牌属性和利益的识别，能够产生一系列的联想。如提到海飞丝，首先想到去屑；提到飘柔，就联想到秀发。在产品营销中，核心价值是驱动消费者喜爱一个品牌的最主要力量，也是消费者成为品牌粉丝的重要因素。因此，企业所有品牌营销活动均要围绕核心价值展开。

产品的质量固然决定着企业的生命，但即使是再好的产品，如果缺乏营销理念，甚至于不懂营销，高质量的产品也只能是仓库里的垃圾。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那么企业应该如何提炼出品牌的核心价值呢？具体可从以下两个方面展开：

1）在对市场分析的基础上，准确把握消费者的最大需求

以阿芙精油为例，它为什么能够成为淘宝的经典案例？这与它的营销策略有着密切的关系，创办者“雕爷”成立阿芙这个品牌之前，是淘宝的忠实顾客。将阿芙精油的销售平台定在天猫，是由消费者的选择决定的，消费者出现在哪儿，店就开在哪儿。近几年，随着互联网的发展，越来越多的网民开始在淘宝上购物，享受足不出户就能买到心仪的产品，不仅有全方位的服务，如果对物品不满意，还可以申请七天无理由退换，这样的服务在实体店是很难享受到的，阿芙的管理者正是追随消费者的脚步，消费者出现在哪儿，阿芙就出现在哪儿。

2）追求与竞争对手的差异点联想

作为一个品牌，只有向顾客展现出自己独特的核心价值，才有可能在市场中占据一席之地。

以护肤品玉兰油为例，它既是保洁公司在全球最著名的品牌，也是中国区最大的护肤品牌，一直占据着较高的市场份额。其品牌核心价值是“由内而外的美丽，达到女性完美的人生”，品牌的核心价值由三个要素组成：体验性价值、情感性价值和功能性价值。玉兰油的体验性价值以消费者的口吻阐述——“惊喜从肌肤开始”，而这一体验性价值则是从消费者的情感性价值——美白、新生唤肤提炼而来，而玉兰油所包含的功能性价值美白、抗老化功能则支持了玉兰油所宣称的“惊喜从肌肤开始”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当然，提炼品牌的核心价值需要遵循一定的原则：一是高度的差异化和鲜明的个性；二是富有感染力，引发消费者共鸣；三是核心价值与企业资源能力相匹配；四是广阔的包容力和前瞻性；五是有利于获得较高的溢价。

2. 用正确的策略和杰出的创意表现核心价值

提炼出品牌的核心价值之后，需要运用正确的营销策略和杰出的创意去体现它，这既能够使消费者产生眼前一亮的感觉，又能够使品牌在消费者心中留下深刻印象。营销策略具体可从提高产品质量，降低产品价格，拓宽销售渠道以及不定期的促销等方面展开。

与同行竞争时，在保证产品质量的前提下，打价格战往往是国内企业热衷的方式，以低廉价格获取薄利多销的结果往往为很多企业主所津津乐道。销售渠道也是营销策略中不容小觑的一环，传统的销售渠道包括批发商、代理商、零售商等，新型的销售渠道有连锁经营、特许经营以及生产企业自营销售组织等，而互联网时代，甚至可采用网上直销的方式，不仅便捷，还能够降低成本。很多品牌企业在超市会有不定期的促销活动，这种做法不但能够增加销量，还能够绑定客户群，使许多消费者成为品牌的铁杆粉丝。

创意的重要性不言而喻，它的力量是无形却也是不容忽视的。

东芝，日本最大的半导体制造商，其在2011年推出的LED灯泡广告，不仅具有独特的创意，并且感动了无数观众，给观众留下了深刻的印象。区别于一般的广告创意，“东芝LED灯泡”通过荧屏向我们展示了一对情侣从恋爱到结婚再到抚育后代的场景，时间跨度是3653个日夜，场景一直在变化，唯独不变的是悬挂在头顶的灯泡一直亮着。广告是为了突出东芝LED灯泡的使用年限长达十年之久，但并不像国内很多情节老套的广告那般，由配音人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员将使用期限带过。独特的广告创意，在表现核心价值的同时，还起到了有力的宣传效果。

总之，只有将策略与创意紧密结合，综合运用，才能使品牌效应的效果达到最佳，才能使品牌的核心价值在消费者心中生根发芽，企业也唯有如此，才能走得更长远。

3. 一次又一次地重复积累

杰克·韦尔奇曾说过：“一旦你产生了一个简单而坚定的想法，只要不停地重复它，终会使之变为现实。提炼、坚持、重复——这就是你成功的法宝。”重复最直接的效果是能够对人产生刺激作用，在营销过程中，不断的重复往往会形成条件反射的作用。在市场营销中则更是如此。对于一个企业而言，想要品牌形象能够深入人心，就需要对品牌形象进行不断重复宣传，切忌朝令夕改。

如何重复？在形式上可从以下两方面进行：

1）“简单粗暴”的表象重复

脑白金的广告为我们所熟知，其电视广告宣传始终是两个卡通老人。这样的广告一开播就不怎么受观众的欢迎，甚至遭到观众的谩骂。但十多年来，脑白金的广告形象始终是老头和老太，每年春节即将来临之际，荧幕上就会出现这两个跳舞的老人。

广告每年都投，广告内容却没有实质性的变化，只是在卡通老人的穿着、舞种以及广告语上稍作改动。比如将老太的长裙变成芭蕾服，将交谊舞变成芭蕾舞，广告语由“今年孝敬咱爸妈，送礼还送脑白金”转变成“今

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年过节不收礼，收礼还收脑白金”。总之，狂轰滥炸式的脑白金广告，每年只是在形象上做一个简单的调整，曾一度被誉为“垃圾”的广告，通过反复循环地播出，也帮助史玉柱赚足了钱，即便最后脱手时，这个品牌还卖了一亿多元。

由此可以看出，评价广告的优与缺，并非看广告制作得是否优美，而是看其是否能帮企业家赚钱。

2）“形散神聚”的内核重复

作为法国的奢侈品牌，路易威登不仅生产服饰、小型皮具、旅行用品、箱包等，还负责腕表、高级珠宝等定制服务。消费者只要想起路易威登，就会将其与“高大上”的概念联系在一起。消费者会产生自然联想，是由于在路易威登的每类新产品中，其品牌形象都有所体现，每件产品都伴有高端消费品的印记，这也是路易威登能够不断强化自身品牌高端价值的原因所在。

在不断重复的过程中，最忌讳的莫过于中断重复、终止重复。因而，在宣传品牌的核心价值方面，必须坚持始终如一。

4. 在消费者心中形成一对一的品牌联想

品牌联想，通俗地说，就是当消费者看到一个品牌时，能够引发消费者心中关于该品牌的很多想法，包括产品的功能属性、产品的质量，以及用户自己的体验，甚至还包括其他人对该品牌的评价，等等。当然，很多营销成功的企业在这方面更是技高一筹，他们不仅能做到上面这些，还能让消费者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

通过一个词、一个句子就联想到自己的品牌。比如，说到“维生素功能饮料”，我们就会想到“红牛”；说到“餐饮服务”，我们就会想到海底捞；说到“小米”，很多人想到的都是小米手机，而不是食用的小米，等等。

总之，企业在塑造品牌形象时，应该通过各种营销策略，建立品牌联想数，并使之不断积累。只有这样，才能使品牌在消费者心中形成持久的印象，才能巩固企业在市场上的优势。

知行合一，坐言起行：

在经营企业时，你是否曾因为营销方案的不足而导致产品的销量下降？你觉得如果不懂营销，会对企业造成什么影响？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

向管理要利润：好市场都是人管出来的

企业获取利润的多少，取决于产品的生产成本和销售量。与国外的劳动力相比较，国内的劳动力显得更为廉价，这样一种低级的竞争力造就了如今发达的中国制造。然而，表面上发达的中国制造背后却隐藏着巨大的风险。如果不及时转变经营理念及利润增长方式，企业将很快被市场淘汰出局。

利润掌握着企业的生死大权。利润从何而来？在努力提高产品销售量，向市场索要利润的同时，有效降低企业生产成本，也是企业获取利润的重要途径。但对企业实现高效的管理，以降低生产成本，并不意味着企业应该牺牲劳动者的利益。从企业的管理获取利润，就需要学会精细化管理和对生产成本的管理。可以从企业的运营模式、原料采集、产品质量、财务管理、组织架构和人力资源等方面着手，力图实现节约成本和资源，以此提升企业的生产效率与生产质量，靠速度取胜、凭质量占优，才是一个现代企业拥有核心竞争力的体现，才是一个企业能够获得长远发展的源泉和动力。只有真正做到这些，才能实现原本需要 5000 人做的事现在只需 50 人和几条流水线的转变。

青建集团股份公司（原青岛建设集团公司）成立于 1952 年，在 2008 年

任何企业，如果缺乏管理，就会如同一盘散沙，更不用谈获取利润。企业在管理方面做足了功夫，利润自然就会有所增加。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

金融危机时，通过改善管理模式，实现了公司的规模扩张。在战略部署上，青建集团在组织架构方面进行了相应变革，强化了旗下原有的房建事业本部、基建事业本部、劳务事业本部的管理职能。

虽然在一定程度上增加了管理层级，使管理效率有所下降，但集团优化了系统中的流程设计，令管理扁平化，抵消了由管理层级增加带来的不利影响。事业本部的强化进一步引发了青建的管理层职能重新分工，使青建集团实现了资源的有效整合和产业价值链的延伸，最终，行业的利润率只有3%，而青建却是5%。

通过独特的精细化管理模式，青建集团最终实现了在行业整体利润微薄的情况下，获得了高额的利润。

企业首先需要有明确的发展方向，然后在加强人事管理的基础上完善企业管理机制，以增强企业的运作效率，提高企业的经济效益。现实中，由管理不善导致企业破产的例子不胜枚举。

广东某公司的一位老板，最初是香港某公司的一名高管，后来辞职自己成立公司，主要生产出口产品，在行业内小有名气。业务的发展，需要企业员工队伍的壮大，以保证产能的大幅提升。新入职的业务员2个月后就开始负责处理客户订单，该客户由于订单和业务的快速发展，逐渐下达大订单。然而一周内的几个大订单在处理上都有问题，负责该项业务的经理却没有及时察觉，也就没有给新入职的员工及时的指导，因而直接影响了后续信用证的收款。

生产部门也有很多新入职的员工，由于交货压力，没有组织培训就被要求提前上岗。但因缺乏中层管理人员的指导，以及质量管理体系的不完善，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所以企业生产了大批次品而没被及时发现，最终令其流向市场。

业务和产品方面都出现了问题，造成了很多客户的投诉、索赔，严重影响了该公司的信誉，在短期内流失了大量客户，同时大订单也无法收到货款，导致企业资金流断裂，最终红极一时的企业破产。

该公司的管理不善，最终使得企业规模化运作难以支撑。从该案例中可见人事管理的重要性，即它是企业管理机制得以完善的基石。只要管理到位，企业发展就能够循序渐进，利润的获取就有了保障。

知行合一，坐言起行：

你是如何理解市场都是人管出来的这一说法的？在企业的运营中，你是否同意管理到位，利润就会有所增加的说法？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

运营创利润：五大要素打造高效运营系统

向消费者提供所需的产品或者服务，是企业追求商业利益的唯一途径。然而，在竞争日益加剧的环境下，仅仅依靠投入资本和劳动力已不能保证企业能够获得长足的发展，企业还需要打造高效的运营系统，提升市场竞争力，追求企业利润的最大化，使企业能够获得长期的健康、快速、稳定的发展。高效的运营系统主要包括五个要素：

1. 目标

比塞尔是西撒哈拉沙漠中的一颗明珠，吸引着世界各地的许多旅游者来到这里。然而，最初它只是一个封闭落后的地方，直到肯·莱文发现了它。这里的居民经过多次尝试，也没有一个人能够走出大漠。这种说法引起了肯·莱文的好奇，询问原因后得到的答案却出奇的一致：无论朝哪个方向走，最后还是会回到原地。这个问题一直困扰着肯·莱文，最后他雇了一个名叫阿古特尔的当地人，跟随他的走法来探究原因。行进沙漠的过程中，肯·莱文没有使用指南针等现代工具，只是跟着当地人走，11 天过后，他们果然不出所料，回到了最初出发的地方。虽然在沙漠中行走了 11 天，但这一次

企业如果能够充分发挥五大要素的作用，打造高效的运营系统，不仅有助于提升市场竞争力，还能够使企业利润最大化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

肯·莱文终于明白了比塞尔人走不出大漠的原因——他们根本不认识北斗星。

如果只凭感觉在沙漠中行走，往往会走出许多大小不一的圆圈，最后的足迹十有八九是一把卷尺的形状。比塞尔村地处沙漠中间，四周全是沙漠。在不认识北斗星又没有导航工具的情况下，的确很难走出沙漠。

肯·莱文在离开比赛尔前夕，找到了之前与他合作的当地人，告诉他只要在夜晚朝着北面那颗星走，就能够走出沙漠。那个当地人照做，三天之后果然来到了大漠的边缘，他成了第一个走出沙漠的比塞尔人。小镇的中央竖立着他的铜像，铜像的底座上刻着一行字：新生活是从选定方向开始的。

故事的道理同样适用于企业，企业在发展的过程中不能没有目标，而且目标必须远大和切实可行，否则容易在行进的过程中迷失方向，使企业发展受阻。企业制定战略目标可以从多方面着手，比如设定利益战略，以企业全员利益为导向；产品战略，不论是多产业经营，还是单一产业多元产品经营，都需要选择适合自己的经营模式；地域战略，划定企业产品的销售区域，是国际战略还是国内战略，抑或是本地区战略，都需要选择适合本企业的。此外，制定战略目标，在企业处于错综复杂、不易决断的关头时，还能帮助企业走出困境。

2. 计划

伟大导师列宁曾说过："任何计划都是尺度、准则、灯塔、路标。"不论是个人还是企业，在开展工作前都需要制订计划，有了计划，工作就会有明确的方向，就能够减少盲目性，保证工作能够有条不紊地进行。同时，计划本身又是对工作进度和质量的考核标准，能够有效监督和约束工作人员，因而既能指导工作，在一定程度上还能对工作起推动作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

计划可分为两种。广义上，计划包括制订、执行和检查三个环节在内的工作；狭义上，主要就指制订计划，即根据企业实际情况，为公司制定一系列具体目标以及实现目标的手段、措施。因而可以将计划简单地理解为：一是目标，即做什么，实现什么；二是采用什么方法，即怎么做。

企业需要制订计划，是因为计划能够给出未来行动的方向，减少不确定性和环境变化的冲击，将浪费和冗余降至最低，以及设立标准便于控制。总之，计划与企业绩效密不可分。研究表明：重视计划工作的企业往往能够获得更高的利润率和回报率；高质量的、长期的计划工作和适当的实施过程比泛泛的计划更可以导致高的绩效。

3. 流程

流程能够驱动企业所有的业务，因而是企业运作的基础。如同人体的血脉流程，为得到相应的结果，将信息数据从一个人（部门）输送给其他人员（部门），再返回到相关的人（或部门）。企业中无论是部门、客户、员工，还是供应商，也都需要流程来进行协同运作。虽然流程在企业运营过程中很普遍，其作用却不容小觑。

因为客户需要，流程得以存在。流程管理的终极追求是为客户提供更快、更便捷的服务。很多企业时常将“流程的起点是客户，终点也是客户”挂在嘴边，而在实际工作中，往往会因部门间的藩篱而忽略客户，甚至无法明确谁是真正的客户。在具体工作中，流程管理需要遵循一定的原则：树立以客户为中心的理念；明确流程的服务对象和目的；要时刻从客户角度判断事情，关注结果，基于流程的产出制定绩效指标；使流程中的每个人具有共同目标，对客户和结果达成共识。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 制度

俗话说：没有规矩，不成方圆。所谓规矩，就是一种制度，现代企业的高效运营，离不开制度的保障。制度缺失，往往会造成不良后果。

“工厂把发霉的火腿切碎填入香肠；工人们在肉腚上走来走去并随地吐痰；毒死的老鼠被掺进绞肉机；洗过手的水被配制成调料……”

这是一百多年前，美国总统西奥多·罗斯福在白宫享用早餐时，读到的一段令人作呕的文字。读完之后，罗斯福总统一跃而起，将口中的剩余食物吐出，随后将盘中剩余的香肠抛出窗外。在这之后，美国人开始重视制度建设，其中美国食品与药品管理局（FDA）、美国保健与公共事业部和美国公共卫生署在1924年联合颁发《优质热杀菌奶条例》，设定了从“饲料”、“原料奶”、“加工”到“市场”全流程的监督和检测方法。

与之相比的2008年中国乳制品行业陷入的“三聚氰胺”事件，则更像是制度缺失的必然产物。

作为企业管理的基础性工作，制度建设包括考勤、激励机制、淘汰机制、奖惩机制、升职加薪、岗位补贴、特殊津贴，等等。制度建设并非局限于文本建设，企业只有了解、掌握和运用制度建设的整个流程，掌握制度建设与管理运行机制的构建过程，才能真正做好制度建设工作。

5. 管理工具

管理工具是企业运营管理方法与体系的统称，是影响企业核心竞争力的核心要素。管理工具涉及各种规章制度、目标管理、绩效考核、员工职

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业发展规划等，对组织实现稳定运行，并获得较高的效率能够起到明显的推动作用。

企业运营过程中一旦出现问题，造成的后果往往是很严重的，甚至会导致企业破产。在我的实践经历中，任何企业，但凡能够结合自身实际情况，从五大要素着手，制定出一套高效的运营管理系统的，大多能使企业获得利润增长，在激烈的市场竞争中立于不败之地。

知行合一，坐言起行：

对打造五要素的运营系统，你怎么看？你觉得企业在运营的过程中，还可以用哪些方法来提高利润？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十章　营销系统突破：营销破局，天下没有难做的生意

营销能力是企业利润的保证，企业如果营销能力低下，那么再好的产品、再优质的服务最终也会变成库存和垃圾。因此，企业必须优化营销系统，突破现有的营销模式。只有这样，企业才能拥有更加广阔的市场、更为丰厚的利润。

抓住消费者的痛点、痒点、兴奋点

人们认为，销售就是要搞定人，作为意义更为宽泛的营销，其实也是要搞定人。搞定谁？当然首先就是消费者。一个女人嫁给你，她最终绝不是为了让你幸福，而是为了她自己的幸福。同理，顾客愿意买你的东西，他也绝不可能是为了让你赚钱。就算他不是为了产品本身，也是为了购买产品的感觉。所以，无论什么时候，要想做好营销，都必须首先把目光聚焦在消费者身上。

当然，对于企业来说，搞定消费者，既是一门学问，又是一门艺术。看

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一看那些营销高手，诸如乔布斯、雷军、罗永浩等人，他们的产品真的好到让所有人都交口称赞吗？我看未必。如今的消费者拒绝购买你的产品有很多理由，质量不过关、价钱太高、看着不顺眼、不是自己的风格，等等。但是他购买理由却没有那么多。

我有一个亲戚，买了一部手机，用了不到两个月，坏了。按照正常逻辑，应该对这个品牌失去信心才对。哪知这哥们手机坏了的当天下午，就又买了一部同品牌、同型号的手机。众人不解，前面那个都坏掉了，怎么还买？不怕再坏？这哥们也挺有意思：“我就喜欢这个，坏了再买呗！”

如今物质已经极大丰富，消费者或者说是粉丝，追求的已经不仅仅是产品本身的功能、性价比，更不是所谓的逻辑合理，而是简简单单的三个字——我愿意。正因如此，我们经常可以看到，或许是因为品牌价值，或许是因为领袖魅力，也或许是因为企业故事——这些本来和产品本身没有丝毫关系的因素，很多企业都有一批固定的拥趸，他们的购买行为已经大大超出了传统意义上的价值交换，我高兴了我就买，并且我不仅自己买，我还动员别人买。当然，别人说它不好，我更不高兴了，因为我还是这个品牌忠实的维护者……事实上，正是这些消费者造就了今天的一些品牌。因此，对于企业来说，抓住这些消费者的需求，让他们成为企业的粉丝、拥趸，也就成了当务之急。

1. 抓住消费者的痛点

消费者为什么购买你的产品？无非两种情况，要么买了你的产品能给他带来某种快乐，要么买了你的产品能替他解决某种痛苦，而后者的威力又远远强于前者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最好的销售不是解决痛苦，而是制造痛苦。

体能和运动细胞都差不多的两个人，一个是逃犯，一个是见义勇为的小伙子，狭路相逢。逃犯知道，我要是被抓住了，就可能被枪毙；小伙子知道，我要是抓住了这个逃犯，我就可以获得见义勇为好市民奖，并且在心爱的姑娘面前也会更有面子，弄不好还有可能升职加薪。于是，逃犯拼命跑，小伙子拼命追。但当两人体能到了一定极限的时候，谁先放弃？肯定是小伙子。这是因为和体能到达极限所带来的痛苦相比，奖项、面子、升职加薪就变得不那么重要了，毕竟这些东西有更好，没有也行。再一看，这逃犯体能这么好，自己可能根本不是他的对手，还是让警察来吧。但逃犯就不一样了，一旦自己被抓，那面临的可能就是枪毙。在死亡面前，自然是累死都得跑下去。

人类学家早已证明，逃避痛苦的驱动力是追求快乐的四倍。所以，面对消费者时，如果你能找到他们的痛点，那么常常比说产品优势、说产品能给他们带来的快乐效果要好很多。

2014年春节期间，百合网重金推出广告，广告内容如下：单身的女主角经历了大学、工作以后，阅历在增加、年龄在增长。然而在与外婆的交流中，外婆却始终只对她重复一句话——“结婚了吧？”哪怕是在病床上。外婆对自己终身大事的关心让女主角既歉疚又不安，于是做出决定，为了外婆不再挑。最终，女主角穿着婚纱、挽着丈夫出现在外婆的病床前，告诉外婆“我结婚了”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

诚然，这则“因为爱不等待”的广告引起了巨大的争议，甚至因为“亲情伦理绑架爱情”遭到一部分人的抵制。但是想一想现实情况，每年春节回家被逼婚，的确是很大一部分大龄男女最不能承受之痛。再看看我们周围，也不乏因为父母、长辈的催逼而迅速迈入婚姻殿堂的人。在这一点上，百合网的确抓住了消费者的“痛点”。

再举个最简单的例子，同样是卖空调，一般的销售人员怎么说？“姐，买我们的空调吧，它能让您全家整个夏天都更凉爽，我们性价比高，我们耗电量低，我们外形美观”，等等。那优秀的销售人员怎么说？“姐，您看，北京的夏天这么热，您的小孩这么小，出汗最容易起痱子，也容易引起湿疹，那么小的孩子，那么娇嫩的小身体，到时候又热又痒，大人都受不了，别说孩子了，再说孩子难受您得多心疼啊？”孰优孰劣，一目了然。

最好的销售一定是卖止痛药，这给企业营销工作的启示就是，我们一定要找到消费者的“痛点”，善用痛苦的力量。

2. 抓住消费者的痒点

销售领域有一个经典故事，一家企业面试三个应聘者，最后一道题就是让他们把梳子卖给和尚，谁卖得多，谁就是胜出者。结果，第一个人垂头丧气地告诉主考官：“和尚没有头发，他们不要梳子。”第二个人高兴地告诉主考官：“我销售了十把梳子给和尚，用来给香客敬神时梳理头发。”第三个人平静地告诉主考官：“我销售了3000把梳子给和尚。”主考官非常惊讶，忙问他是怎么推销的。这个人说：“寺院常年香火不旺，我动员和尚为了增加收入，把梳子作为功德梳，赠送给前来捐款的香客。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

想增加香火钱吗？想啊，想得心都痒痒。自己不能做到吗？能啊，但是慢啊。如果我能帮你呢？那当然好了！显而易见，第三个人正是抓住了寺院的这个“痒点”。

痒点的概念比较抽象，但我们可以想象一下，如果我们身上痒痒，我们最需要的是什么？肯定是挠一挠。这个过程，我们自己进行不可以吗？也可以，但如果有别人帮忙，那就更好了。很多人在工作或者生活上，都会有乏力的时候，自己能解决吗？也能，但是如果有人能提供服务，那就最好不过了。抓住消费者的痒点，就是抓住消费者的这部分需求。

3. 抓住消费者的兴奋点

音乐是可口可乐公司常用的与消费者沟通的方法。雪碧就是这一策略的典型代表，而每年的雪碧“我型我秀”活动便是把音乐与品牌有机结合的一例。该活动吸引了10万名选手参加海选，与超过36万名的年轻人进行了直接互动，更加体现雪碧品牌的年轻时尚。可口可乐公司正是抓住了年轻消费者的这一兴奋点，将自己的产品最大化地营销出去。

每个人的大脑中都有这样一个区域，它一旦受到刺激便极易引起兴奋。这就是营销领域经常提到的兴奋点。利用这个兴奋点营销，具体来说，如果企业营销人员能够抓住消费者的兴奋点，那么就可以有意识、有目的地实现优势叠加、优势互补，让消费者立即产生兴奋、产生快感，进而促成消费。

以上列举的三点是产品成功营销的基本要点，被称为三点式营销，企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

抓住这三点，立即敲单。当然，在以上基础上，企业还应当围绕支撑产品拥有的、竞争对手不具备的利益点开展营销工作，突出自身产品的特点，以此更好地营销产品。

知行合一，坐言起行：

你觉得应该如何找准消费者的痛点、痒点、兴奋点？认真思考后将其在纸上列举出来并做好产品营销计划。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

把消费者所有的问号变成叹号

对于一种新产品的问世，人们往往会怀着好奇的心理；关于产品的使用功能、质量保证、报价单位等，人们都想要一探究竟，弄个明白。对于任何企业而言，抓住消费者的好奇心理，运用独特的营销模式，将消费者的问号变成叹号，是企业获取市场的法宝。

雕爷牛腩，中国第一家“轻奢餐”餐饮店，于2013年5月20日正式对外营业。但是熟悉雕爷牛腩的人都知道，其还未营业，便已噱头十足。500万名买食谱、1000万名搞封测、留几手和苍井空偶遇，等等。这些都吊足了广大食客和看客的胃口。营业之后，再看看雕爷牛腩的菜单、那些精致得让人惊叹的菜品、蒙着黑面的服务员，你同样会在心里产生一系列疑问和好奇：这到底是一家什么样的餐厅？它真的有大家说的那么好吗？他们真的会挑选顾客吗？网上那些传言都是真的吗？

是的，这就对了，这就是雕爷牛腩想要的效果，也是它独特的营销方式之一——让消费者产生疑问、好奇，进而促成消费。

当然，如果仅有这些，雕爷牛腩还算不上高明。其高明之处还在于，我不仅让你产生好奇，更能让你把这些好奇变成惊奇。

2014年6月的时候，为了研究一下这家迅速崛起的餐饮企业，我也曾踏

在这个体验为王的时代，只有让消费者觉得物有所值，你的产品才会有市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

足雕爷牛腩，见证了它的神奇之处。餐厅内装潢、环境不消细说。让我感触最多的就是雕爷牛腩那些让人拍案称奇的小创意。首先，我们来看看它那些菜名与价格：牛魔王回到火焰山，三人行必有榴梿，节操离开碎一地，马六甲神仙肉骨茶，并且每一个都有含义在其中，比如节操离开碎一地，是因为这道菜里面有芥末（节）、猫草（操）、梨片（离）等食材，那这个菜名是谁取的呢？不是雕爷牛腩自己定的，而是粉丝取的。其次，每一道菜品都精致到极具美感，能最大程度地让消费者感受到超越色香味之外的美学体验。

此外，蒙着黑纱的服务员，外带的有雕爷牛腩的筷子，意想不到的小礼物，这些都会让消费者惊叹连连。这也就难怪很多怀着好奇心慕名前去体验的消费者，会在微信、微博上传照片、晒菜品、写“吃后感”了。

雕爷牛腩的成功并非偶然，而是必然，是其创始人雕爷运用独特的营销策略为其赢得了市场。让消费者产生一系列疑问后采取行动，自己去寻找问题的答案，由最初的问号，变成了最终的叹号。

新产品进入市场，企业如果采用常规的营销模式，即使产品质量过硬，也不一定能够赢得广阔的市场。在这个体验为王的时代，只有让消费者亲身体验了你的产品物有所值，甚至物超所值，他才会心甘情愿地成为企业的忠实粉丝。

产品的质量与提供的服务是密切联系的，如果你的产品质量与竞争对手不相上下，但你提供的服务却比同行令人满意，在同行之间的竞争中你也就更胜一筹了，因为消费者在感叹服务的与众不同之余，会留下深刻的印象。服务的质量，直接决定着消费者是否会成为企业的“回头客”。

海底捞以“变态”服务著称，由于为顾客提供优质特色服务，海底捞被评为“五星级火锅店”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

海底捞在消费者心中之所以有这么高的地位，正是因为它提供的服务。服务类型有亲情式、管家式、保姆式、顾问式以及随机应变式等，即使在去海底捞之前，你没有把自己当成上帝，但去了海底捞，你也会以为自己真的是上帝。服务员面带微笑、非常有礼貌地询问用餐问题；为了防止油水滴在身上，服务人员会发围裙和衣套，并亲自为你套上；为了避免老人出现吃不饱的情况，免费给老人送蒸蛋；针对儿童和小孩，也会提供特色服务——贝贝椅、儿童乐园等；孕妇也会享受到特殊照顾——送软垫或者是提供孕妇喜欢吃的食品；如果你过生日，还会为你准备生日用品——长寿面、果盘以及生日礼物等。

当然，海底捞提供的特色服务远不止这些，说其服务达到“变态”的地步并不为过。它的服务理念是企业学习的典范。为顾客提供质量过硬的产品和惊叹的服务，想不在消费者心中占据重要地位都难。任何一个企业，如果能够做到像雕爷牛腩和海底捞这样，不仅能引起消费者的兴趣、好奇，还能让他们享受到超出预期的体验，把问号变成叹号，那么营销工作和获取粉丝的工作自然容易很多。

知行合一，坐言起行：

雕爷牛腩的成功，对你经营企业有什么启示？在将消费者所有的问号变成叹号方面，你觉得你所在的企业需要做出哪些改进？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

找对人、做对事、收对钱

员工要赚钱，企业要利润，这是天经地义之事。利润是企业经营的目标所在，也是企业可持续发展的内在要求。企业不赢利，就是犯罪！但钱可不是这么好赚的，君子爱财，取之有道。利润作为企业经营的重要指标，是增加自身“造血”和发展能力、提升市场信用的基础。利从何来？利去何方？作为企业家，如何科学筹划利润？如何依靠客户和全体员工，把握经济运营规律，全过程达到实现利润的目的，是增强企业生命力的必修课。

企业要赢利，除了严格控制成本外，利润创造才是重头戏。企业是一个利润共同体，利润是大家创造出来的。一方面来源于忠诚顾客持续的购买力，另一方面来源于员工的创造力。根据笔者的多年分析研究，企业利润创造主要包括经营造利、人才赢利、成本控利以及营销创利四个模块。从模块中我们不难发现，人才也是营销系统中的重要组成要素，它直接决定着企业赚取利润的大小。在培训中，我也常讲，营销一定要找对人、做对事、收对钱。这其中最关键的就是找对人，企业管理领域有个说法叫“人对了，事就成了”，的确，当你人对的时候，对的人自然会正确地做事、做正确的事，自然会用该有的方式收该收的钱。那么我们怎样才能保证企业找到合适的营销人员呢？

1. 弄清岗位需求

在一次总裁培训时，浙江一位老板告诉我，不到三年时间，他的企业营销经理来来回回换了四五个。我一听，吓了一跳。按常理来讲，不要说是中层岗位，就是普通员工同一个岗位半年换一个人也是有问题的。那这个企业是怎么回事呢？老板告诉我，这几个中层经理有自己辞职的，也有被他辞退

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员工只有在适合自己的岗位上，才会有发掘创造力的机会，才能为企业创造利润，增强企业的生命力。

的，但在他看来归根到底就是这些人都不合适，都不符合这个岗位的需求。后来听过他的完整描述，我得出一个结论，这个企业之所以出现这种问题，最主要的问题不是出在这些营销经理身上，而是出在企业的岗位设置上。用管理理论讲，就是这个岗位是“寡妇岗位”。

德鲁克曾经对“寡妇岗位”进行过解释，他讲，所谓的“寡妇岗位”，就是谁来谁得“死”，什么人都做不长的岗位。说到底，这已经不是人的问题，而是岗位设置的问题。

通常来讲，国内企业特别是那些中小企业，岗位设置和岗位分工并不明确。老板有什么想法呢？最好我雇一个人把我的生产、设计、采购、销售、财务都解决了。这可能吗？显然不能。但我们很多企业老板显然没有认识到这一点，或者认识到了也做不到，当然也或者是之前自己或者某个非常了得的人物坐过这个位子，因此一旦设置岗位，总会在中心职责之外加上各种各样的其他条件，如有客户资源、能和外国友人进行交流、能提出明确的设计理念、有项目推进能力，等等。看来看去，这都已经超出了正常人的能力范围，是专门为管理天才准备的，可是管理天才出现的概率小之又小，你去哪里找呢？或者你找到了，能留住吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

营销岗位同样如此，我们很多老板或者管理者总是希望我们的营销人员既懂专业知识，又能触类旁通，最好有渠道、有资源，懂市场、懂设计……由此而来的岗位要求自然条件多多，前期吓跑了一批人，后期逼走了一批人。

所以，在招聘开始之前，企业一定要在企业实际发展水平、岗位实际需求的基础上，合理设定条件，让岗位变成一个“正常人”能胜任的工作，这样才能真正找对人。

2. 人岗匹配

人力资源管理和优化的一个显著特点就是让合适的人做合适的事，也就是说人岗要匹配。但在实际工作中，很多企业做不到这一点，这其中又可以分为两种情况。

通常，很多老板在招聘的时候容易犯一个错误。有有经验的绝对不要没经验的，有硕士学历的绝对不要本科学历的，有有资源的绝对不要没资源的……总结为一条，那就是哪怕自己招的是一个基层主管，也恨不得对方有跨国公司 CEO 的经历；哪怕自己招的是普通员工，也恨不得对方是国际商学院 EMBA 毕业。当然，这类老板和上面那些不清楚岗位需求的老板不同。如果按照能力由下到上把人才分为十个等级，那么他们非常清楚，自己的主管只要达到三级水平就能胜任工作，但真到招聘的时候，他们就不这么想了，明明要的是三级的主管，他们却专门往十级人才身上瞄。

我们且不说你能提供的待遇、条件能不能吸引来这样的高水平人才，即便这样的人才真的来了，你能驾驭得了吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我认识一个企业老板，想要招聘一个营销主管，面试的时候各种忽悠，别说，还真有一个做过大企业营销经理的应聘者动了心，本来能拿12000元月薪的人也不计较了，8000元就8000元吧，谁让企业以后有发展呢。结果来上班一天，原来的营销主管也走了，这个人突然提出不干了，为什么？原因让这个老板很气愤——钱少！钱少，你早干嘛了？当然，老板气愤但也无奈，只能接受损失。最后老板吸取教训，找了个有两年管理经验的人来做了主管，人岗匹配，表现非常不错。

我们再想一想，这样的人才来了，真的就能适合并且带动企业的发展吗？当然未必。马云先生说得好，把飞机的引擎装在拖拉机上，拖拉机还是飞不起来。举个最简单的例子，乔布斯，非常出色，战略、大局、方向把握得非常好，是个十级的人才。但你让他当个主管试试，他真未必有你一个月5000元钱雇来的人强。

这是第一种情况，还有一种情况就是人才水平低于岗位需求。这一方面可能是因为人才供不应求，或者我们的条件满足不了高水平人才的需求；另一方面则有可能是我们老板的理念出了问题。中国古代有个词叫“功高震主”，现代企业也不乏其例。明明是按照“掌柜”招的人，最后却有了当“东家”的心。这样的事情多了，我们老板就容易畏能人如猛虎。于是，招聘的时候专挑“软柿子”，无论如何也不找比自己优秀的，只有这样自己才能驾驭得了。这就会导致一个什么后果呢？武大郎开店！什么意思？武大郎一米五，找个总经理一米四，找个副总一米三，找个主管一米二……用鲁迅的话说就是“一代不如一代”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经过多年培训，我总结出一个道理，人才水平过高或过低都不利于企业的发展。营销人员同样如此。因此，企业一定要坚持人岗匹配原则，综合企业和人才的各方面条件，找到真正适合自己企业营销管理需要的人才，让合适的人做合适的事、收该收的钱。

知行合一，坐言起行：

你所在的企业是如何选择人才的？你觉得还有哪些方面需要改进？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杀出渠道重围，让终端卖场变成营销盛宴

21 世纪以来，国际市场风云突变，中国国内市场的局势也是此起彼伏。如今，放眼众多企业之间的厮杀与博弈，一个普遍的共识逐渐浮出商业战场的水面——企业各自为营、单向赢利的时代已经过去，双赢的合作潮流已经席卷而来。这其中就包括企业与销售渠道之间的双赢。

如今，如何把握正确的销售渠道，将新产品推向市场，成为企业发展的关键。中国的消费人群多、市场广，但由于经济文化的差异，出现了消费需求多样化的局面，传统的单一化经营模式已经不能适应市场的需要，企业只有摆脱单一经营模式的束缚，拓宽销售渠道，才能满足多元化的消费需求，才能拥有属于自己的市场。由于销售渠道的局限，市场推广能力的不足，越来越多的企业遭遇了发展的瓶颈期。

珀莱雅是知名的国产化妆品品牌，该品牌自创立以来，销售业绩一直不错，在品牌成立三年后，珀莱雅花了五年的时间就使零售额突破了 20 亿元的大关。但在其创始人方玉友看来，珀莱雅的发展目前出现了瓶颈。

随着消费者品牌意识的增强，消费者越来越倾向于那些国际知名品牌，这在一线城市表现得尤为突出，而仅仅是价格上的优势也不能满足二三线城市的消费人群，品牌意识的日渐提升使得珀莱雅消费市场有所减少。导致珀

电子商务带来的冲击，使得企业需要突破现有的渠道模式，才能使产品在市场中占据一席之地。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

莱雅遇到瓶颈的另一方面原因则是销售渠道的单一以及市场推广能力建设的不足。珀莱雅的销售渠道主要是化妆品专营店，而专营店只能占据化妆品渠道 30% 的市场，主流市场一般集中在大型商场和超市。

经营方式的单一，同行间日趋激烈的竞争，再加上国产品牌在化妆品领域处于劣势地位，使得珀莱雅不得不寻找新的销售渠道。

电子商务的异军突起，对传统的商业模式造成了巨大的冲击，对于那些过于依赖传统的单一经营模式的企业来说，如果不能解决销售渠道的“短板”问题，企业将会陷入“万劫不复”的境地。

当然，面对网络营销的冲击，将事业做得风生水起的也不在少数，服装领域——汤大风、汤小风创立了“裂帛”；护肤领域——“雕爷”孟醒经营的“阿芙精油”；休闲食品领域——壳壳老爹经营的“壳壳坚果”；等等。他们是商界的“能人异士”，抓住了电子商务的契机，成为同行之中的佼佼者。

小米手机的经营理念是那句为广大网友熟知的“为发烧而生”。自 2011 年 8 月发布以来，小米就取得了高销量和高知名度的惊人业绩，这与它独特的销售模式是密切联系的。有人说，如果只是采用传统的销售模式，即使小米的手机配置再好，性价比再高，也不会取得成功。

与传统的销售渠道相比，小米手机的独特之处包括三个方面：首先，最初的小米手机是纯网络销售的品牌，消费者只能网购，这种销售方式既迎合了当前消费者的购物习惯，又为小米省去了中间渠道和门店的成本；其次，随着小米销量的增加，仅仅是网络渠道已经不能满足消费者的需求，于是小米增加了手机运营商这一销售渠道，通过与中国电信和中国联通的合作，制定合约机；此外，小米还大力拓展社会渠道，苏宁电器成为小米手机的首家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

社会电商渠道销售商。

创立小米之前，创始人雷军是干互联网出身的，对于电子商务的了解有一定的基础，而小米手机质量确实过硬，性价比也高，再加上在销售渠道方面的独特，才造就了今天小米的销售神话。

随着市场竞争的加剧，不论是产品、价格，还是广告，都越来越趋向同质化。企业只凭产品优势、价格优势来占领市场已经非常困难，如果不能摆脱对传统经营模式的依赖，对企业的发展将会造成致命的伤害；如果不能认识到“渠道”的重要性，就不能取得差异化的竞争优势。所以未来企业的竞争不仅是产品的竞争，更是渠道的竞争。

很多企业主要重视产品的品质建设，而忽视了市场推广建设。销售渠道也是企业重要的资产之一，它直接决定着品牌延伸的广度和发展的长度，渠道是否完善和成熟直接影响到产品线能否迅速导入市场。因此，对于任何一家企业而言，想要实现发展的长期目标，突破固有的销售渠道已显得至关重要。只有这样，企业的品牌才能在市场中更具竞争力。

知行合一，坐言起行：

面对电子商务带来的冲击，你经营的企业在突破传统销售模式方面做了哪些改变？对于拓宽销售渠道，你有什么建议？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品牌制胜：从卖产品到卖品牌，倍增利润

企业如果没有自己的品牌，就永远只能是卖产品，永远只能赚取低额利润。在品牌制胜的今天，企业的品牌在很大程度上决定了企业的发展状况。中国很多加工企业为什么倒闭，因为它只是个代工商，没有自己的产品，更没有自己的品牌。从事餐饮业的那么多，为什么雕爷牛腩能在短时间内出名，因为它提供的不仅是服务，还有自己的品牌。即使你现在的实力只能开一个淘宝店，那也要拥有自己的品牌，不然你凭什么指望消费者记住你的产品，没有品牌意识，你永远只能开一个淘宝店，店铺没法升级，没法壮大，当然你也就不能赚取高额利润了。

裂帛，中国知名服装品牌，也是淘宝上月销售量过万的服装品牌之一。创始人汤大风和汤小风姐妹在成立品牌之前，只是在淘宝上倒卖印度和尼泊尔地区的服饰。异军突起的电子商务为姐妹俩发展服装品牌提供了契机，从2005年倒卖服装，到2006年成立裂帛这个品牌，姐妹俩只花了一年的时间。

如今，裂帛旗下已有多个子品牌，比如所在、天使之城、呛口小辣椒、非池中男装，等等。2012年，裂帛实现了2亿元的销售额。不仅在淘宝上有旗舰店，还向京东商城、当当网以及凡客诚品等供货平台进军。此外，从最初

品牌战略直接决定了你在与同行的竞争中胜算的概率，只有实现从卖产品到卖品牌的转变，才能在同行中一统天下。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的倒卖服装到成立品牌，裂帛如今已有自己的实体店。目前，裂帛已有自己的研发团队和设计团队。自品牌成立以来，裂帛还获得了多项荣誉，如“2010全球网商评选十佳网货品牌”、“2012中国年度创新成长企业100强”等。

开淘宝店的千千万，真正能够做大做强，能够发展自己的品牌，能够达到裂帛这种水平的却屈指可数。短短几年，裂帛就创造了惊人的业绩。从卖产品到卖品牌，运用品牌制胜，裂帛的成长给予了最有力的诠释。

不论你目前经营的是什么行业，只要有市场，就免不了有竞争。想要在与同行之间的竞争中突破重围，就必须树立品牌意识。除了要有属于自己的品牌标签，这个品牌还要有个性。裂帛是服装品牌，但它同时又是自然风、民族风的标志。淘宝上服装品牌多得不计其数，带有民族风的旗舰店也不胜枚举，但将两者结合发挥到极致的却为数不多。

壳壳果是目前引领网络坚果行业的领头羊，也是大众熟知的坚果类品牌。作为壳壳果的创始人壳壳老爹，之所以能够创造属于自己的壳壳王国，就是因为准确把握住了品牌的价值，并为打响品牌而将网络营销发挥到了极致。

壳壳果在营销活动上，坚持品牌为王的策略。为了能够让消费者一去能够复返，能够对壳壳坚果留下深刻的印象，在进行线上销售之前，壳壳果在《淘宝天下》刊登三期整版，推出娱乐版本的“壳壳老爹之坚果帝国”和“壳壳老爹让坚果飞”，营销活动的创新，让许多消费者从这时就开始了解壳壳坚果。

壳壳果的管理者意识到在这个体验为王的时代，用户的体验是非常具有影响力的。上线首日，壳壳果就推出了“万人免费试吃”活动。虽然都是免费体验，但该投入的成本一分不少，不因为免费就随便包装，包装反而出人意料的精美，统一培训后的服务也让消费者很满意。创意加上超值的用户体

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

验，壳壳果就已经在许多消费者心中扎下了根。

在新产品刚上市时，壳壳坚果就拥有了一批忠实的顾客。除此之外，壳壳坚果随后进行的一系列营销活动，引发了消费者更多的兴趣。比如它推出的“壳壳坚果话说人生”、对顾客承诺在线上只卖15天内生产的坚果等。与当前线上众多厂商没有质量保证相比，这是让消费者购买壳壳坚果最有力的理由。

对市场的判断不同，当然也就会带来多种结果。在相同的市场下，如果不能认识到品牌的重要性，对产品的定位不准确，就会失去竞争优势。壳壳坚果在营销过程中，不论是品牌定位还是在维护消费者利益方面，都是其拥有庞大的消费市场的重要原因。

在经营企业的过程中，只有树立品牌意识，实现卖产品到卖品牌的转变，企业才能实现规模化，才会有越来越多的消费者和越来越大的市场，才能实现利润倍增，也只有这样，一个企业才能在同行中一统天下，笑傲江湖。

知行合一，坐言起行：

对实现从卖产品到卖品牌的转变，你有什么样的建议？从裂帛和壳壳坚果的案例中，你受到什么启发？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十一章　制造系统突破：极致思维，打造让用户尖叫的产品

纵观中外企业，我们可以发现，无论是同仁堂、全聚德烤鸭等国内百年老店，还是 IBM、可口可乐等国外实现了基业长青的行业巨头，在产品方面，他们要么不出手，要么一出手就是经典。除此之外，像苹果、小米、雕爷牛腩等快速崛起的新兴企业也越来越推崇极致思维，致力于打造出让用户尖叫的产品。原因何在？对于企业来说，产品就是其与消费者对话的最主要媒介。没有有竞争力的产品，任你说得天花乱坠，市场也不会有你的立足之地。这给我们的启示就是我们必须不断调整、优化我们的制造系统，通过改良系统提升我们的产品质量，最终提升企业的市场占有率和利润。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

壮大研发队伍：好产品源自好设计

在与同行业的激烈竞争中，企业如何增加自身的市场份额，使自己立于不败之地？如何满足消费者需求的多样性，赢得顾客对品牌的依赖？这一切都得益于企业拥有一支研发能力强、创新能力强、工作效率高的研发队伍。

综观现有的很多企业，由对研发队伍的不重视以及管理的不到位，导致企业研发队伍中的许多问题暴露无遗：由于缺乏明确的研究目标，影响了研发进程，造成工作效率低下；由于企业监管不到位，研发周期长影响产品投入市场；由于对市场的调研与分析不足，导致研发出来的产品不适应市场需求；甚至由于企业研发组织结构不合理，对企业发展的动向以及市场需求把握的不到位，而造成企业的市场份额大幅度下滑，危及企业的生存状况。

A公司是一家中型国有企业，专攻化学高分子材料制造。5年来，它的销售收入以25%的速度在增长，一直以较高的市场份额在同行业中称雄。然而，自2012年后，公司的市场份额开始逐渐萎缩，这使得企业高管百思不得其解，对于产品突然失去了较大的市场份额，公司一时难以找到答案。于是企业高管开始频繁召开会议，讨论为何自2012年开始，半年的时间只完成了预算销售收入的35%，为何曾经为企业创造了最高收益的某产品的销售额也开始

研发实力决定了产品优劣，企业只有加强研发队伍建设，才能推陈出新，领先对手推出新产品。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下降，但频繁的会议并没有找出高管们想要的答案。

之后，在一名高层的建议下，公司开始对市场进行调查分析，最终找到了导致市场份额下滑的原因。原来，随着同行业之间越来越激烈的竞争，其他企业为了保住市场，一直在不断研发新产品，而且，市场对产品需求的更新速度也越来越快，然而在同行不断适应新市场的同时，A公司还是以生产原有产品为主，而这些产品，有的甚至早已经过时。

同时，人力资源部对员工流失率最高的产品研发部门展开调查，结果发现，很多研发人员对企业一成不变的薪酬和岗位失去了信心，觉得企业前景有限、上升空间有限，因此老员工要么直接去了竞争对手的企业，要么消极倦怠；新员工则总抱怨工作中无人指导，自己找不到门路。

从整个事件的发展过程来看，表面原因是企业不能适应市场需求，产品没能及时更新换代，但研发队伍建设不到位才是导致企业市场前景堪忧的根本所在。

调查表明，在同行之间的竞争里，人才占据了越来越重要的地位，研发队伍更成为企业的核心竞争力。因为研究人员是有别于普通员工的，他们接受过高等教育，在专业领域有所建树，他们的素质普遍较高。在研发工作上，他们有着较强的自主性，加之研发人员往往对专业忠诚度较高，因而他们能够在把握市场需求的基础上，研发出价值比较高的产品，能够更好地适应市场的需求。

作为全球第一大国际专利申请公司的华为，其申请的专利多达几万项，这都得益于华为在研发队伍上的成功管理。为了满足客户的需求，华为始终坚持将销售收入的10%作为研发资金，在华为近十万名员工中，有40%多的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工作人员专门从事研发工作，这在当前众多的企业中是很少见的，如此庞大、雄厚的研发实力为华为取得辉煌成果奠定了坚实的基础。

正所谓好产品源自好设计，只有壮大企业的研发队伍，加大研发资金的投入力度，才能设计出满足市场需求的高质量产品。综观企业之间的竞争，行业内的竞争，研究实力的重要性不言而喻，研发队伍的建设则更是迫在眉睫。企业也只有拥有雄厚的研发实力，才能真正领先于竞争对手，推出新产品，才能在竞争中得以生存。

知行合一，坐言起行：

在经营企业的过程中，关于研发队伍的建设，你有什么建议？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

研发人员的激励机制与考核机制

在从业过程中，很多企业老板都跟我讲，好员工难找、好员工难留。我问他们什么是好员工，答案五花八门，但总结一下无外乎就是能力出众同时对公司无所求——不求名、不求利、不求回报、不求公平……但要我说，这不是好员工，而是大圣人。

做企业管理，激励是绕不过去的一个话题。激励，一方面可以让员工的物质生活有所保障，满足他们物质安全的需要，另一方面也能满足他们精神安全的需求，让他们找到自己的归属和价值。

在我看来，员工对公司有所求，才是最良性的劳资关系，甚至越是做大事的，越是对企业、对管理者有所要求。否则建立不起良好、稳固的雇佣关系。一方面，员工累死累活给你干活，给你打江山，要么求的是物质，要么求的是感情。管理者幻想员工无所求，这不现实，如果物质上你不给，感情上你不表示，那什么样的员工都留不住；另一方面，从管理角度讲，一个无所求的员工也是会让管理者害怕的，当年赵构为什么要杀岳飞、明神宗为什么要杀张居正？好家伙，给你钱，你不稀罕；给你官，你也不稀罕；给你钱，你拿去做善事；给你东西，你都分给别人。你到底是圣人还是想要我这天下啊？难免被质疑其动机。因此，企业必须建立起一套符合企业和员工特点的激励机制。

研发人员不同于一般的员工，因此研发人员的激励机制与考核机制就需要为他们“量身定做”。通常来讲，研发人员的特性主要表现在以下几点：

没有胡萝卜，
驴子也不愿意好好干活。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 研发人员的素质较高

一般来说，研发人员都受过良好的教育，知识面比较广，学习能力较一般的员工更强，不论是对于工作还是所从事的行业，往往都会有更高的追求。这也就使得由研发人员开发的产品，会有更高的价值，更能迎合市场需求。

2. 研发人员的价值观比较独特

我的一个朋友老赵就是一个标准的研发人员，他工作是为了钱吗？不是，他从来都不缺钱，甚至很多小企业老板都没有他有钱。但他依旧每天乐此不疲地找工作。一般人找工作，都是看哪里待遇好、发展空间大，可老赵不是，他就看哪个企业研发设施好，技术过硬。并且老赵还有一个“怪癖”，进了一家企业，只要自己的研发水平高过了企业中的所有人，那么立马走人，因为“没意思”了。任你是威逼利诱，还是软磨硬泡，老赵都丝毫不会为之所动。在此之前，他的工作状态几乎可以称为“玩命”，甚至三天三夜不休息都不是什么稀奇的事。

普通员工找一份工作也许只是为了养家糊口或者单纯地养活自己，而作为知识型员工——研发人员更向往自己喜欢的工作。他们所考虑的不仅是薪酬层面的问题，更希望有良好的工作环境，能够运用自己的专业知识，在涉足的领域有所建树，以实现自己的人生价值。

3. 研发人员更忠于专业

相对而言，研发人员会更加注重职业发展空间和个人的发展机会，对于企业的忠诚度会相对较低些，这也是导致某些企业留不住人才的重要因素。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 研发人员的自主意识更强

普通员工可能会更加听从上司或组织的安排，而研发人员则比较难驾驭，因为他们有着强烈的自主意识，更愿意尊重自己的想法，而不是任凭组织的安排。

任何企业，都应该把握研发人员的特征，针对他们的特殊性而为他们制定激励机制。

1. 目标激励

通常来讲，很多研发人员都有一种执拗的性格和一种不达目的不罢休的精神。遇到难题了，普通员工可能会绕道而走，但他们不会。他们喜欢挑战，喜欢和难题较劲。对于他们来说，这样的挑战不仅不会打消他们的信心，还能最大程度地激发他们的潜能，也只有在这样的挑战中，他们才能获得最大的自我价值实现的满足感。因此，企业不妨给他们设定一个实现起来有些难度的目标，通过目标激励的方式，激起他们不服输的精神，让他们找到工作的乐趣。

2. 荣誉激励

IBM公司有一个“百分百俱乐部”。每年，只要员工完成或者超额完成了他的年度任务，那么他就可以成为这个俱乐部的会员。并且，不仅员工本人，甚至他的家人都会被邀请参加该俱乐部举办的隆重集会。对于员工来说，这已经超出了一个正常俱乐部的范畴，对于他们来说，这更是一种荣誉，一种对他们工作的肯定，对他们身份的认可。因此，所有员工都会自动自发地努力完成任务以获得会员资格，以及在他们看来更为重要的荣誉。

荣誉激励成本低，但效果很好。按照马斯洛的需求层次理论，研发人员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

特别是那些在自己的领域已经取得一些成就的研发人员，他们的需求处于较高水平。比如，获得认可和荣誉，实现自己的人生价值，等等。因此，企业不妨针对研发人员设定一些专门的奖项，奖励那些在研发方面做出了突出贡献的员工，以此激发研发人员的工作激情，调动他们的积极性。

3. 物质激励

无论是目标激励还是荣誉激励，都属于精神激励的范畴。但对任何一位员工来说，仅有精神激励是不够的，还必须有物质激励。研发人员同样如此。

在如今的企业管理中，分享利益才能创造出更多的利益。如果管理者汲汲于小利，舍不得给员工他们应得的部分，公司发展了他们却没有从中受益，员工的积极性就会大大降低，时间一长，再优秀、再忠诚的员工都会离你而去。而那些百年老店、国际名企，却都是因为利益共享才发展到今天的。

有激励就必须有考核，否则激励便无的放矢。对研发人员的激励机制与普通员工的有所不同，考核机制当然也会不同。对于研发人员的考核机制主要包括：

1. 目标考核

在开展研究工作之前，企业需要研发人员制定工作目标，并拟写成项目任务书，最终的研发成果没有达到预期目标时，原则上应给予负激励。

2. 文件资料考核

项目研发过程中，涉及很多资料，具体包括项目任务书（合同）、研发可行性报告、各阶段的评审资料、设计图纸（蓝图及电子图档）、工艺技术文件资料、试验检测报告等类资料，保持资料的完整性，也是对研发人员工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作的考核项目之一。根据资料保持完整度的区别，企业可给予不同程度的处罚。比如重要资料的丢失或泄密的，可从经济上加以处罚，给公司造成严重后果或重大损失的将追究其刑事责任，并追究相关领导的连带责任。

3. 进度考核

企业与研发人员制定项目任务书时，往往都会将其分成若干阶段，研发产品周期较长，因此企业管理者需要对研发人员的工作进度进行考核，以保证研发工作的按时完成。根据进度延期的时间，制定不同的考核标准。例如研发进度延长一个月，企业将扣除该阶段奖励的 50%，研发进度延长时间越久，所受到的惩罚就会越大。

任何激励或考核机制，目的都是提高研发人员的工作积极性以及工作效率，为了他们能够帮助企业开发设计出更多更好的产品来。在经营中，每一个企业老板都希望员工能把企业当家，把工作当事业，但如果作为管理者，你自己不主动走出第一步，那剩下的九十九步员工也将举步维艰。相反，如果你能拿出利润的一部分和所有员工共享，那么他们的积极性和创造性将远远超出你的想象。因此，想要领先于同行，就必须加大对研发队伍建设的投入。

知行合一，坐言起行：

你所在的企业，对于从事研发工作人员给予的奖励机制具体是什么样的？在考核方面，是否比对普通职员的考核要严格得多？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产品即人品

对于产品来说，质量就是生命。它好比是一把“双刃剑”，卡着企业用户的需求，更卡着企业的命脉，一个不小心就可能会让人受到伤害。在当代市场中，我们频频听到企业身陷“质量门”的案例，从“毒奶粉”、“地沟油”、“毒馒头”，到最近的“毒中药”，这些一而再，再而三地打破我们道德底线的事件一再地拷问着企业人的人品和良知。

因为对产品质量的忽视，很多商家的表现不仅让消费者寒心，更让大家生出了一种警惕心理。好，你的这个奶粉有问题，那你生产的其他奶粉可能也有问题，你生产的别的东西我也不买了。如此一来，企业看似赚取了短期的利润，但从长远来看，却是触及根本的伤害。

正是基于此，当前的许多企业都已经深刻认识到了产品质量的重要性，因而本着“质量就是生命”这一宗旨，对企业员工的人品提出了更高的要求。其实，企业工作人员的素质在很大程度上决定了产品的质量，因为一个人的品位和价值取向决定了他所设计出来的产品的境界。

所谓慈不带兵，善不理财，对于企业来说，质量把关也是这个道理。质量把关首先就需要从员工的素质把关抓起，性格固执、正直、刻板甚至是苛刻的员工，往往更适合做质量管理人员。在这方面，松下幸之助有个著名的理论：“企业首先是生产人，其次才是生产产品，只有高素质的人，才能生产出高质量的产品。”

炮制虽繁必不敢省人工，
品味虽贵必不敢减物力。
——同仁堂古训

罗马并不是一日建成的，企业的发展亦是如此。为了使自己的品牌能够深

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

入人心，获取更多利润，也为了企业能够在激烈的竞争中生存，更多的企业还是将产品质量视作企业的生命。在对质量的把关上不允许出现一丝一毫的偏差，对顾客负责，也就是对企业、对自己负责。

社会在不断发展的同时，也会产生一系列的问题。随着假冒伪劣产品的持续升级，老百姓越来越渴望能够买到让自己放心的药品。

昆明中药厂有限公司总经理刘大伟牢牢把握这一时代趋势，带领他的团队，时刻将质量摆在首位，为老百姓生产安全有效的药品。在几年时间内，昆明中药厂就由于药品质量的优势而崭露头角，品牌日渐深化，被患者称为“放心药”。

“从长远来看，质量是企业的生命，好的产品质量将使企业的生命得以延长。”这是刘大伟对于产品质量的认识。在药品的生产过程中，刘大伟更是将产品质量视为企业的生命，为了生产优质产品，公司购置了外包装机。同时，公司坚持不定期的检查及定期的质量分析会，防止不合格或是质量差的产品流入市场。对质量的严格要求，无形之中形成了一种品牌效应，过硬的质量，使得昆明中药厂在老百姓中口碑相传。

面对药材价格持续攀升，企业也没有采购不能保证质量的便宜药材，在刘大伟看来，企业要的是长久的辉煌，并非是以低廉的成本换取的昙花一现式的辉煌。昆明中药厂坚守着精工修合、质量第一的良好传统，避免了质量滑坡，赢得了患者的首肯。

产品的质量与品牌是相辅相成的，质量有保证能够赢得更多消费者的青睐，能够在无形之中为企业做宣传，形成品牌效应；而一旦品牌在消费者心中扎根，由于企业拥有较多忠诚的顾客，这在无形之中也会对企业形成一种

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

监督，使得企业通过不断提升产品质量来巩固品牌效应。

让精工品质成为品牌标志，首先则需要全面认识质量与品牌的关系。在当前的很多企业中，关于质量和品牌，存在很多误区，企业只有走出认识的误区，才能生产出高质量的产品。这些误区具体包括：

1. 认为品牌比质量重要

很多企业在初创品牌之际，只看到了其他企业依靠品牌效应获取了高额利润，于是狠抓品牌而忽视质量，只管“量”而忽视“质”。

2. 用企业规模来衡量品牌和质量的要求

认为小企业可以在质量把关上松一些，大企业当然需要狠抓质量。这种观点的片面性不言而喻，严重时，甚至会给企业造成致命的伤害。消费者对于品牌的忠诚度是以产品的质量为基础的，质量不过关，再大的品牌也无法吸引顾客的眼球。

3. 重视产品的使用质量，忽视质量的外延

企业需要全面把握产品的质量，质量是一个完整的概念，不仅仅是指产品的使用质量，还包括售前服务、售后服务以及可信赖度等。名牌之所以被称为名牌，是因为它以产品的使用质量为基础，并且将质量外延发挥得淋漓尽致。消费者有时候看中的不仅是产品本身的质量，还会更加重视服务质量。

以海尔为例，在产品的质量把关上，张瑞敏砸冰箱的故事为人们所熟知。他将有缺陷的冰箱全部砸掉，并且告诉员工产品不分等级，不分优劣，只有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

好产品和废产品。在激烈的市场竞争中，甚至在家电不景气的情况下，海尔凭借其优质的售后服务捕获了顾客的“芳心”。海尔始终坚持将“五星级”的服务作为品牌的定位和核心价值，这也是海尔一直受到消费者支持的根本原因。

品质是企业的生命，是企业得以生存的保障。对于品牌和质量有全新的定位和认识之后，企业不仅要重视产品的使用价值，也要将产品质量的延伸落实到实际工作中，只有将质量视为企业得以生存发展的根基，才能使品牌越做越大，于无形之中在消费者心里形成对品牌的信任和依赖。

知行合一，坐言起行：

关于品质与品牌之间的关系，你有怎样的见解？对于企业打造高质量产品，你觉得应该从哪些方面着手？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

精益现场管理与改善，持续降低制造成本

企业在追求利润的过程中，往往将产品的销量视为获取利润的决定性因素。为了增加销售额，企业往往会盲目加大对人力财力物力的投入。但实际上，这种做法对企业最终的利润却未必是有利的。因为对于企业来说，成本也是决定利润大小的关键因素，企业投入的成本，直接决定了产品在市场上的价格，而价格又直接决定了产品的销量。要知道，质优价高的产品在激烈的市场竞争中并不具有优势，消费者更青睐物美价廉的产品。

精益生产起源于日本，由丰田汽车公司开创并用于实践生产中，是一种能够实现精益求精，有效降低企业生产成本，提高工作效率的生产方式，为现代很多企业所追求。精益生产方式对于管理者的要求是，有效结合现场的各种生产要素，包括人力、物力、财力，以最低的成本来实现利润最大化。

成本，并非仅仅涉及产品的生产阶段，它包括多个方面。从最初的市场调研，到产品的研发设计，到投入生产，到对产品的大力宣传，以及最终投入市场，等等，这中间的多个环节都需要企业提供成本资金。企业管理者只有深入产品生产的各个环节，在现场监督、管理和改善每一个浪费成本的小细节，以保证每一道流程都能够实现成本最小化。

成本投入的多少
决定了利润产出的高低，
持续精益现场管理与改善，
为企业赢得成本优势。

降低制造成本，可以从以下几个方面展开：

1. 宣扬节约美德

将节约作为企业文化的一个要素。使每个员工都能够意识到，不论对于他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们个人，还是对于企业，节约都是有百利而无一害的。

2. 提高成本意识

每一位决策人员都需要意识到降低生产成本对企业发展的意义。决策层的决定，直接决定了企业的投入和产出，因而需要从决策层抓起，从全局减少成本。

3. 采购环节的节约

采购是企业降低成本的重要环节。在这一环节，甚至会出现采购人员吃回扣的情况，为避免此类状况的发生，管理者应该重点掌握如何压缩采购成本。常用方法有：加强存储环节的成本管理，比如控制存储空间成本、控制存储服务成本等；化整为零，大批量采购。通过公开招标的方式，在参与竞标的供货商中选择物美价廉的物品；在采购团队中增设监督小组，以减少采购流程中“回扣”率的发生。

4. 减少营销环节的支出

企业为产品做宣传的方式很多，电视广告、派发传单等。但没有针对产品的特殊性而采用普通的宣传策略，不仅不能达到预期的宣传效果，还会增加成本支出。管理者可以通过对营销成本进行预算、分析与决策，削减营销成本支出，让广告投入的每一分钱都发挥效益，同时要合理地控制营销人员的各项费用。

5. 现场改善

企业管理者还可以通过现场改善来节约成本，现场改善往往比管理的效

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

果更显著。面对员工工作的失误，管理者如果帮助其找出原因以免日后再犯，取代对其的惩罚，员工的工作效率会大大提高，错误率也会减少，因此，改善比管理更重要。改善的具体方式包括：

1）走动与目视相结合

管理者并非只是坐在办公室等着属下汇报情况就行了，而应该深入到工作现场，发现浪费成本的地方及时加以改进。

2）作业标准化

对于员工的工作进度进行系统化视察，并对需要改进的地方加以纠正，为员工工作制定统一标准，既能够有效避免浪费，又能够提高工作效率。

3）看板管理

将需要生产的产品数量以及时间通过看板向员工传递，以实现准时生产，并有助于管理者通过对工作进度的实时把握，堵住浪费成本的漏洞。

作为全球最大的商业零售企业，沃尔玛的成功之道离不开它卓越的精细化管理模式。在任何需要支出成本的环节上，沃尔玛都尽力使花费的成本最小化，在同行之间，这是任何企业都无法模仿和超越的。你无论如何也不会想到，沃尔玛进军北京之后，将其总部设在一个不起眼的小胡同里，办公室只有260平方米，没有会议室，甚至于租房合同，也只是在马路上签订的。并且，在宣传方面，沃尔玛的广告中从未出现过明星的脸庞，相反，它以此作为一种激励员工的方式，让内部员工负责。在减少存储环节的成本管理上，沃尔玛将物品的库存量精确到卖场3天的量，精细化管理模式，使沃尔玛在同行中独具成本优势。在雇佣工作人员方面，以招聘兼职人员来降低人工成本。正是在细节上减少成本，才打造出了全球最大的商业零售企业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对于任何一家企业来说，降低生产成本是其获取利润的基本前提，成本投入的多少直接决定了产出利润的高低。追求卓越的精细化管理模式，能够帮助企业在多个环节上控制成本支出，使企业在市场竞争中更具成本优势。

知行合一，坐言起行：

你怎么看待成本和利润之间的关系？在经营企业的过程中，你觉得可以从哪些环节降低成本？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

精益服务，永远对粉丝保持“敬畏”

市场的多样化，带来了消费者需求的多样化。消费者选择一种产品，或是一个品牌，不再是单纯地用产品质量来衡量，还会评价一个企业的服务，并以此作为他们选择的标准。将服务理念挂在嘴边，或是写入条条框框的企业，已经不能引起消费者的注意了。企业想要赢得市场，让顾客对品牌形成依赖，就必须在服务上下足功夫。

传统的服务只涉及产品的售后服务，然而，想要满足当前顾客的需求，光有售后服务是不够的，还包括售前服务、售中服务。在服务层面，海尔堪称所有企业的典范，即使某些产品的质量不是很好，但它依然会有众多忠实的顾客。

服务需求的多元化与个性化，为我们引入一个新的概念——精益服务。何谓精益服务？它所追求的终极目标是为顾客提供更完美的服务，在与同行之间的竞争中，精益服务是一种经营战略，也是企业文化的一个组成要素。

民族品牌海尔从一家小型企业走向世界，并发展成为全球白电第一品牌，与它永远将顾客利益摆在首位，为顾客提供优质服务是分不开的。2012 年的夏季，虽然天气炎热，但家电行业却一直延续着 2011 年下半年开始的“寒冬”，物价上涨以及全球经济的不景气，使得家电市场持续低迷。甚至包括一些名企，如格力、日本松下以及韩国三星的市场。

顾客永远是上帝，
只有产品质量和服务质量
都让消费者满意，
才能提高消费者的“回头率”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

各企业开始纷纷追求能够撬动市场需求的支点，市场调研和分析报告结果显示，消费者非常重视企业的服务质量。于是众多企业开始打着类似“要质量，更要服务”的口号来吸引消费者的眼光，然而，这些企业也只是喊着空口号而已，在实际工作中服务质量并没有提高多少，即使有少数企业落到实处了，那也仅仅还是停留在售后层面。

在整个市场都在追求服务升级的情况下，海尔的行动显得十分独特，而且取得了显著效果。海尔提供的服务不仅仅停留在售后层面，还涵盖了售前、售中层面，服务理念和工作的创新，使得海尔在其他企业亏损，甚至退出家电市场的情况下，第三次蝉联全球第一，实现逆市上扬，领先同行一大步。

在实际工作中，企业应该从哪些方面着手，来提高自身的服务水平和质量呢？

1. 在售前工作中服务要到位

售前服务是指在顾客还没有接触消费品的状况下，企业所提供的能够激发消费者购买欲望的服务，它包括市场调研、咨询和订货等相关服务。现实中，顾客一脸疑惑想要咨询服务人员，服务人员却在忙自己的事或者态度很差地回答，这样的例子比比皆是。海尔之所以在消费者心中树立了良好的口碑，就是因为它比其他家电行业先认识到了服务的重要性，并率先推出了精致服务，满足了顾客的需求。

2. 售中服务要全面

以家电为例，顾客购买了家电，并不是将物品送货上门就可以了，生活节奏的加快，使得很多顾客都没有时间安装，这时候送货的服务人员就应该从顾客角度出发，尽最大可能为其安装好，或者为不懂安装的顾客进行指导。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这些虽然只是服务中的小细节，却能够形成强大的品牌效应，培养一批忠诚铁杆“粉丝”。

3. 提升售后服务

很多企业的售后服务让人非常不满意，以为只要将产品售出就结束了。殊不知，如果售后工作做得不好，顾客难以成为“回头客”，市场占有率于无形中下降，这对企业的发展是极为不利的。

转型时期的用户需求多样化，需要企业自身去寻找新的经济增长点，而服务作为抢占市场份额的制高点，需要引起企业的重视。只是喊喊空口号，或者忽视消费者的服务需求，只会是自己砸了自己的招牌，在这方面，海尔为各行各业做出了表率，虽然海尔只涉及家电领域，但顾客的服务需求都是大同小异，在顾客心中往往会有着这样的心理，产品的质量是选择品牌的尺度之一，但服务也是一个重要标准。

只有将把顾客利益摆在首位的理念落实到工作中去，才能赢得客户对品牌的信赖和忠诚，企业才会有广阔的发展前景。

知行合一，坐言起行：

你所在的企业是如何为消费者服务的？随着用户需求的持续升级，你觉得在服务策略上应该做出怎样的调整？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十二章 管理系统突破：没有最赚钱的管理系统，只有最赚钱的管理执行

作为一名老板，你可能正面临着产品的市场份额不断下滑而不知所措，你可能面对员工的工作效率问题而感到茫然，你也可能面对着同行获取越来越多的利润而艳羡不已。问问自己，为什么我们一直强调抓管理、抓制度，企业的利润率还是那么低？对于企业来说，仅仅是抓管理，制定相关制度是远远不够的，管理是门技术活，若一切仅停留在口头、文字、形式，自宛如浮萍，只有能够落地的管理制度才是企业的赢利核心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不懂管理，向谁要利润

一个企业的高效运行，决不能没有方向。改革开放初期，我们说“摸着石头过河”，那是因为没有现成可参考的路径与模式。随着商业社会的不断发展与完善，越来越多科学成熟的管理模式传入中国，这些管理模式在其他企业里已经取得了极大的成功，借鉴了他们的成功模式，也就等于复制了他们的成功。

现代企业管理模式涉及企业生产经营的方方面面，具体说来，有计划管理、生产管理、质量管理、成本管理以及财务管理和人事管理等，其追求的终极目标是实现利润最大化。企业获取利润的多少，除了受市场份额等外部环境的影响之外，一定程度上还受到企业内部管理系统的制约，没有良好的管理系统，企业获取利润则没有保障。

每个老板都有渴望成功的梦想，都想成为一个成功的决策者，站在企业的最高峰来主宰企业的沉浮，用自己的聪明才智来管理企业，带领企业走向更辉煌的未来。这就需要我们的老板们要更加懂得管理，让自己成为一个一流的管理者，为企业培养更多的优秀人才，以此来帮助企业创造更多的经济价值，造就一个真正成功的一流企业。

利从何来？利润取决于你的管理方式和管理水平，如果你不能弥补管理上的不足，那就不要指望在利润方面能有多大收获。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如今，沃尔玛已经成为世界头号零售商，但是在它之前，也有一家企业创造了和它一样的辉煌，那就是西尔斯公司。西尔斯公司的名字来自他的创始人理查德·西尔斯。但是熟悉西尔斯公司的人都知道，西尔斯虽然是个会赚钱的老板，却不是一个高明的管理者，以致在他执掌公司的十年间，公司根本没有什么大的发展。直至遇到米利斯·洛森沃尔德，西尔斯公司才进入发展的快车道，并创造了持续的辉煌。

洛森沃尔德上任之后，首先对市场和企业进行了细致的分析。最终，通过分析数据和结果，洛森沃尔德为企业制定了“保证满意，否则原款退还”的经营策略，并在企业内部建立了一个卓有成效的人力组织系统。在这个系统中，每一个员工都被赋予了基于岗位职责的决策权力。如此一来，每一个员工都更加明确了自己的职责和权力，也方便为顾客提供最适宜的服务。此后，为了激励员工，洛森沃尔德又将公司股份赠予了那些工作努力、业绩出众的员工和管理者。这些措施都最大程度地激发了员工的工作积极性和责任心。最终，十年时间，西尔斯的业绩从1900年的110万美元增长为1910年的6100万美元，并且每年都会以很高的比例上升，甚至一度成为美国最大的私人零售企业。

理查德·西尔斯虽然创立了西尔斯公司，但因为他不懂得管理，所以西尔斯公司在十年内没有任何发展。直到米利斯·洛森沃尔德加入后，才用他超前的管理观念造就了西尔斯公司的成功，可见一个懂得管理的老板对一个企业是多么重要。

尽管管理对一个企业起着决定性的作用，但我们的管理者们却往往无法掌握管理的核心本质，只是一味借鉴一些所谓成功人士提出的管理概念，将诸如狼性管理、军事化管理等管理方法盲目地搬到自己的企业中，却忽略了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业自身的实际情况，致使企业非但没有因此得到发展，反因管理措施不当走上下坡路。

某公司为了快速发展，高薪聘请了管理经验丰富的张先生担任公司的CEO。张总上任后，对公司的流程和制度进行了大幅度的改革。为了使工资结构更加合理，张总对公司的薪资制度也做了较大程度的调整。

美中不足的是，张总在进行薪资调整时，并没有和各级主管进行沟通，也没有了解每个员工的工作表现和技术水准，只是从财务负责人那儿要了员工的工资表，大概看了一眼，就直接按一定比例进行“普调”了。

于是，问题出现了，很多主管都来问张总为什么表现好的员工反而给降工资了，老总只好解释说这是“普调”。随后，更大的问题出现了，许多员工由于感觉受到了不公正的待遇，于是纷纷提交辞呈，一次员工大地震上演了。

张总在调整薪资制度时忽略了一个很重要的问题，片面地追求“合理合法”，只是将员工底薪按比例进行调整，那么就会产生一个结果，底薪高的会越来越高，低的会越来越低，工资差距会越来越大。企业如果要进行工资普调，就必须有针对性，这个针对性指的是针对同一级别的员工，因为不同级别的员工为企业创造的价值不等，待遇也理应不同。

我们可以看到，不懂正确人力资源管理模式的张总，在这次调薪事件上栽了大跟头，不但没有使企业得到飞速发展，还让企业流失了大批优秀员工，给企业造成了巨大的损失，导致企业的基本运作都成了问题。

许多企业管理者都有这样的困惑：明明我们借鉴的都是那些成功企业的管理模式，可为什么人家的企业却能管理得越来越好，业绩不断上升，而自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

己的企业却始终发展不起来，反而问题越来越多呢？其实这也是目前大多数的中国企业在管理问题上面临的困局，而要想解决企业的管理问题，帮助企业摆脱管理困局，就需要我们的管理者们能更深入地去了解管理，掌握管理的艺术，不断地提升自己的管理能力，做一个能帮助企业获取更大利润的成功管理者。



知行合一，坐言起行：

你是如何理解管理和利润之间的关系的？说出你的想法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

没有最好的管理模式，只有最佳的管理执行

作为一名老板，你不可避免地会遇到这样的烦恼：公司目标制定了，任务也已分配到每个员工的头上，关于如何提高工作效率，降低企业的生产成本等大大小小的会议也进行了多次，然而，员工的工作效率还是停留在原来的水平。

一个企业，往往都是目标计划一箩筐，愿景一大堆，最后真正能够实现的却寥寥无几。为什么呢？因为很多老板在制定策略目标后，责任到人就不管了，对工作的进展不予监督，全程交给所谓能够“信任”的员工去管理。其实，企业最不缺的就是目标和愿景，缺的是在管理层面的执行力。也许你偶尔心血来潮去巡视一下员工的工作状况，他们当着你的面似乎认认真真地工作着，转眼就开始玩手机、聊天等，从而严重影响了工作的效率。

作为一个老板，你仅仅只是发号施令、指点江山是远远不够的，“目标一条条，执行没办法”的惨状，可谓是很多企业的效率之痛，企业该如何提高管理的执行力，先让我们来看看海尔的例子吧。

你还在指点江山吗？
你还在发号施令吗？
想要获取更多的利润，
就把制度和模式
应用到实践中去吧。

海尔集团CEO张瑞敏有一个擦桌子理论，即哪几张桌子，谁来擦，谁来检查，如何奖惩，对应的就是管理员工、提高员工执行能力和工作效率的办法。

海尔集团在发展过程中，为了提高管理效率，不断找寻最适合自己的管理方案，“日日清工作法”是我们熟知的，也是海尔最重要的员工行为准则。日日清工作法要求海尔的每位员工，上至高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

层管理者，下至底层工作者，都要明确自己一天的工作目标，并且按时完成，以改掉办事拖拖拉拉的坏习惯。与一般企业不同的是，海尔并不是将这些准则挂在口头上或者写进规章制度中，而是日复一日地坚持下来，海尔有专门的监督人员，如果不能按时完成就会受到处罚，该行为准则自推行以来，取得了惊人的效果，员工的工作效率普遍提高了。

在日日清工作法取得成效后，管理者又在今日事今日毕的基础上添加了一条新的内容，即每天提高1%，可以是质量，可以是速度，也可以是数量，保证各方面每天都能够有所改进。

海尔的日日清工作法，避免了让员工为不能按时完成任务而找借口等问题的出现，相反，员工每天都更加努力地工作，这样的管理方法体现了海尔的管理水平，也提升了海尔的管理效率，最终保证了管理决策的落实和执行。

当然，任何企业都不能照搬照抄别人的管理模式，而必须根据"本国国情"来制定相关工作准则。但是，不管怎样，如果你仅是将"管理"工作挂在嘴上，无法保证其执行和实施过程，那么任何管理模式都形同虚设。

曾经有一家湖南企业的老板来找我，想要给公司员工和管理人员做个培训。培训什么呢？执行力。他说，在公司里，数他最忙，每天里里外外跑业务，签订单，属于老板的活他干了，属于员工的活他也干了。关于自己和员工的关系，他是这么形容的：他自己是掌握方向的司机，需要掌握交通状况，并且要对车上乘客的生命负责；而员工就是乘客，时不时还要抱怨一下车子有些问题，跑起来太过颠簸，路面太不平坦了，说不定还要求司机放音乐。

那这个老板为什么不授权？为什么不命令下属去做事呢？老板说了，每次命令一下，刚开始还好，大家热闹一阵，但是最终很多命令和决策都不了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了之了。听到这儿，我已经明白了问题所在。果然，经过进一步询问，我证实了自己的猜测。这个企业最大的问题不是员工执行力不强，而是各项管理制度、政策不明晰，或者根本没落实，更不要说什么监督、考核机制了。因此，每次老板一有什么政策、命令，员工只要附和一下，然后就该干嘛干嘛去了。后来，我告诉这个老板一个事实，他最应该培训的不是员工和管理者的执行力，而是自己的管理水平和管理执行能力。

通常，我们强调执行力，更多的是针对我们的员工。但如果老板或者企业机制本身存在问题，那么即便员工的执行力提升了，企业的管理执行能力也不会有什么改进。

管理执行和落地是企业管理中的最大黑洞，想要填补这个漏洞，企业老板还有许多工作要做，比如建立健全企业各项制度，强化监督考核机制，落实流程管理，强调汇报总结工作等。只有这样，老板才能统筹全局，将各项决策落实并使之成为现实。

知行合一，坐言起行：

你所处的行业是否已经处于微利时代？想一想，你是靠什么赚钱的？是否需要进行调整？然后写出你的初步赢利计划。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让绩效说话：千斤重担万人挑，人人头上有指标

所谓绩效管理，简单说来，就是为了实现组织目标，企业管理者对员工采取的一种考核方式，既是现代人力资源管理的核心内容，也是企业管理的重要组成部分。业绩，在老板和员工的心中都处于重要地位。对于企业来说，业绩直接关乎企业获取的利润，影响着企业的发展，在老板眼中，如果一个员工不能用业绩来说话，那么这个员工是不合格的；对于员工个人而言，如果在工作中不能创造业绩，那么面临的结局只有被解雇，影响的则是自己的发展前途。

企业所要实现的目标不是靠一两个技术工就可以完成的，而是需要全体员工的齐心协力，这就需要企业在为员工制订绩效标准和计划时，需要责任到每个员工。所谓人心齐，泰山移，只有每个人身上都有指标，才能挑起企业的重担。

在很多人看来，联想的绩效考核有些不规范，甚至是杂乱无章。不同于其他企业的是，联想的绩效管理涉及三个方面，包括部门和个人双指标体系共存，员工的长期发展规划以及客户满意度等。

你想要什么，
你就考核什么。
没有绩效考核，
等于没有管理！

实行双指标体系共存的举措，是为了把工作指标细化到每一个人身上。比如对一些地区的年度销售任务，进行从高到低的层层分解，使得每一个员工都有了明确的工作目标，这样，不仅使企业的整体目标责任到每个员工身上，而且将员工个人的指标与部门的指标密切

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

联系在一起，不仅有助于提高员工的工作效率，而且有助于部门之间的团队合作能力得到提升，可谓一举两得，这也是联想最具特色的绩效管理模式。

此外，联想的绩效考核时间比较合理，包括季度考核和年度考核。季度考核的主要内容是考核员工的工作业绩，考核时间是每季度末至下季度首月的15日，时间跨度较短；年度考核的时间跨度是一年，主要考查员工的工作能力的提高程度和改进状况，是对季度考核的补充。

绩效考核是因人而异的，同样，绩效管理也因企业而异，企业需要根据自身发展的需要，找出适合自己的绩效考核模式，而不能简单照搬照抄别人的模式。

当然，市场经济下，企业的蒸蒸日上需要员工的绩效来维持，如果员工不能拿个人的绩效来说话，关于企业的发展前景，或是员工的个人上升空间等都是空谈。

GE公司就非常注重绩效考核，为了真正实现让绩效决定员工的升降去留，GE总结出了一个“活力曲线”。杰克·韦尔奇在他的自传中谈到：

“我们发现了一种真正让人很喜欢的方法，我们称之为“活力曲线”。每年我们都要求每一家下属公司为他们所有的高层管理人员分类排序，并强迫每个公司的领导对他们所领导的团队进行区分：在他们的组织中，哪些人属于最好的20%，哪些人属于中间的70%，哪些属于最差的10%，最好的和最差的两个都是谁，包括姓名、职位和薪金待遇，表现最差的员工通常都必须走人。

你想要什么，你就考核什么；没有绩效管理，就等于没有管理。在企业中，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利润决定着企业的生存状态，为了实现利润最大化，每个企业在开展经营活动之前都会制定一定的目标，并且需要员工围绕着目标来开展工作。目标实现的可能性，是由员工的业绩决定的，将每一项目标都细化到每个员工身上，实现责任到人，就如同联想集团的绩效管理，这样才能使企业的宏伟目标变成现实。

知行合一，坐言起行：

对于不能拿业绩说话的员工，你是怎么处理的？在经营企业的过程中，关于绩效管理，你有什么样的心得？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人、财、物、信息有机匹配，管理水平水涨船高

许多中小企业的老板在经营企业的过程中，经常会产生疑惑，该有的规章制度都制定了，需要优化的流程也都优化了，为什么管理水平还是不见提高呢？管理水平上不去，企业的运作效率也就可想而知了。



我国的中小企业大多是改革开放的成果，规模小且实力不强，抗风险能力差。如果企业不能在管理水平上有所提高的话，那么在遭遇金融危机之际，这样的企业则很难幸免。因此，为了提高企业的“生存能力”，必须相应地提高企业的管理水平，加强对企业人、财、物和信息的管理。

1. 管人

人是企业中最重要的资源，管理说到底就是管人，经营企业就是经营人心。如果做不好企业员工的管理工作，那么一方面你可能自己累死累活却没有创造太多价值，另一方面还可能导致企业力量分散、分崩离析。相反，如果能做好员工的管理工作，那么员工就会爆发出最大的工作热情，企业就会形成最大的合力。

2. 管财

企业追求的终极目标是实现利润的最大化，节约生产成本也是企业获取利润的途径之一。在企业的运营过程中，不存在完全与资金无关的环节，因此，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理者需要管理好每一环节的财务支出，该花的一分不少，不该花的一分也不能浪费。

当然，管财并不仅局限在降低成本这一个方面，还需要明确企业的各项财务支出状况，即费用是用于哪些方面，或是用在哪些客户身上。

某公司主要经营纺织品外贸，因此会有很多外币账号。随着企业的发展壮大，公司的业务也越来越多，于是整理外币账号工作的难度系数随之增加，而老板又希望能够及时掌握资金的流向。

后来，该公司引进了一种在线的财务管理软件，用于记录每日的支出和收入状况，使得企业的财务明细一清二楚，并且，老板还可以查看和管理不同的账户。通过这个财务管理软件，老板能够随时掌握企业资金的使用状况，对于财务使用不合理的地方也能够及时发现并加以调整。

对于资金实力不雄厚的中小企业来说，企业的财务管理工作显得尤为重要，往往会由于对财务工作处理不到位而影响企业的整体运作。企业需要重视生产成本的事前管理工作，加强对应收账款的管理以及优化企业内部的财务结构，只有这样，才能帮助企业控制资产风险，提高企业的利润。

3. 管物

对于中小企业来说，管物一方面意味着加强对产品的管理，比如对销售产品的管理，对库存产品的管理等；另一方面也指对企业现有物质的资源，比如器械、水电等的管理。这些都是企业经营的重要组成部分，如果能够管理好这部分资源，就能减少资源的浪费、缩减成本，最终保证利润的增加。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 信息管理

管理者不仅要加强对员工、对财务以及对产品的管理，同时还应该加强对信息的管理。在企业运营的过程中，会涉及各种各样的信息，如用户信息、市场信息等，要实现信息集成，就必须加强数据平台的建设和数据的深度挖掘。

某公司是一家民营企业，主要负责当地的一些配送业务。企业规模不大，只有十几名员工，两辆送货车，库房也不大，为湖南某中药企业提供广东和福建药品配送一年多。其老板从朋友那里得知武汉有一家中药企业准备招标，他一直打算拓展业务范围，只是苦于没有找到合适的机会，这次他听到这个消息后，就准备参与投标。

参与此次投标的企业一共有8家，除了该公司外，其余企业的竞争优势明显，要么是国企，规模大；要么是民企，在武汉本地，占有地域优势。而该公司不仅是外地企业，而且规模还小，根本就不占优势。

在轮到该公司介绍自身优势时，老板十分从容地打开准备好的发言提纲，并通过投影仪向评委展示公司的信息系统。一开始，评委对该公司并不看好，只是象征性地问了一些问题。但是在重点介绍对货物跟踪和回单的跟踪过程后，评委们的态度发生了变化。老板详尽地向他们介绍用户如何通过网站对药品的发运状况进行跟踪，评委们表现出了极大的耐心并向老板投去了赞许的目光。最后，该公司中标。

一个良好的信息管理系统，能够帮助企业实现高效的运作，通过信息管理系统，把企业的设计、采购、生产、制造、财务、营销、经营、管理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

等各个环节集成起来，实现信息共享和资源共享；同时，利用挖掘的数据来寻找潜在客户，拓宽产品的销售渠道，降低产品的库存量，增强企业的市场竞争力。

知行合一，坐言起行：

在提高企业的管理水平方面，你是否有过困扰？你是如何解决这些困扰的？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

左手抓管理流程优化，右手抓管理制度落地

企业的高效运营，需要不断优化管理流程和管理制度来维持。管理流程的优化，能够提高企业员工的工作效率，降低生产成本以及及时根据市场需求做出战略调整，最终提高企业的市场竞争力，实现利润最大化的终极目标。而管理制度也是任何企业都不可或缺的，管理制度与管理流程是企业躯体和灵魂的统一，二者联系密切：一方面，制度的推行能够使流程管理得以不断优化；另一方面，管理流程的某些环节需要制度来加以规范。

管理流程虽然是企业管理系统的重要组成部分，但也存在一系列问题，如分工过细导致一个经营过程由很多部门完成，运作的时间长，成本高，进而影响企业的工作效率和进度；企业内部层次过多，使企业的整体结构呈现出臃肿的状态，等等。所有这些，都急需企业采取相关的措施对流程进行优化，以提高企业整体的运营效率。

正所谓没有规矩，不成方圆。除了优化管理流程之外，企业还要制定相关制度来规范员工。然而，企业面临的现状是制度制定出来了，但没有得到有效的执行，或是制度也执行了，可是却不能够达到理想状态。

想要突破管理系统，提高管理水平，就必须实现管理流程和管理制度两手抓。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有一个关于和尚分粥的故事：在一个寺庙中，住着七个和尚，清规戒律加上寺庙的香火钱有限，和尚们每天只能喝粥。但是一大锅粥煮好后，没有专门的人来分粥，所以导致有的和尚吃不饱。后来方丈选了一个和尚来分粥，但是出于自私，这个和尚每次总是把最浓最稠的粥留给自己，把稀粥分给其他伙伴。于是大家都向方丈举报他徇私，后来方丈就让另一个和尚来分粥，这个和尚前一段时间还能够坚持公平公正的原则，然而权利导致腐败，一段时间后，由于许多和尚开始贿赂他，比如答应帮他扫地、挑水等，搞的寺庙内乌烟瘴气。

于是方丈又撤掉了这个和尚的分粥职务，改成大家轮流分粥，但是每次分粥的这个人，只能喝最后一碗量少的粥，轮到自己分粥那一天，反而吃不饱。眼见这种制度不行，于是又成立了分粥委员会和监督委员会，虽然能够在一定程度上保证公平性，但有时监督委员会会就一丁点小事据理力争，最后影响了效率，等他们理论完了，粥也都凉了，大家只能喝冷粥。

故事中的和尚们似乎一直在寻找着一种制度，来保证分粥的公平与合理，但总是找不到合适的。试想一下，如果按人数定量下米做粥，并且由指定的人盛粥，而装粥的容器大小相同，再组织一些人进行监督，这样的话分粥就会公平也会容易很多了。

企业在制定规范时，不是要照搬照抄别人的制度模式，而是需要找到适合本企业的模式。什么样的制度是最好的？适合自己的就是最好的，并且在执行的过程中不断调整，使制度更加“人性化”。

当然，作为企业的老板，你不能指望依靠员工的“自觉”来推行规范制度。在企业大大小小的会议中，很多老板经常会强调：啊，你们这个要自觉啊，不用我们多说……这种思维方式已成定势了，它不仅不能帮助企业的制度得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到更有效的实行，还可能会助长某些歪风邪气，因为你不可能让所有的员工都做到自觉，也不可能让员工们永远都自觉，有时候没有制度的约束，员工就会放纵。

我曾经看过这样一个故事：在一所学校里，一些顽皮的男生常用脚踢开门，致使教室的门经常被踢坏，于是老师就和校长商量，要不要换一扇铁门，校长思索良久，决定给这个教室装一扇玻璃门，老师被校长的决定吓了一大跳，怀着不安的心理看着教室被装上了一扇明亮的玻璃门。

起初，老师还十分担心，怕这扇门坚持不了两天。渐渐的，老师发现，男生都不踢这扇玻璃门了，相反的，在进出教室的时候都是小心翼翼地开门，然后轻轻地关上。

企业在推行规章制度时，也是同样的道理，太过强制不能让员工自觉地遵守制度，因此企业管理者需要学会引导员工自觉地遵守企业的制度。比如，如果希望员工能够不随便丢烟头，不随便抖烟灰，你贴多少牌子或者强调多少次都无济于事，相反的，如果在窗台上摆上一个精致的烟灰缸，问题也许就能够解决了。

企业的高效运转需要规章制度来约束，如果有人凌驾于制度之上，那制度推行就会受阻，就会影响对其他员工的约束和规范作用。因此，企业在推行制度时，既要严格又要“接地气”，需要随机应变，具体情况具体分析。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理流程和管理制度作为管理系统的两个重要组成部分，企业应该做到两手抓，在不断优化管理流程的同时，也要使规章制度得到推行，而不是一纸空文。只有实现管理流程和制度规范的双重优化，企业才会朝着好的方向不断发展。

知行合一，坐言起行：

你如何看待管理流程和管理制度之间的关系？想要管理制度真正落地，你觉得应该从哪些方面着手？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

向管理要利润：打造信息化、大数据管理平台

2013 年被称为“大数据”元年，大数据与各行各业都有着密切的联系，对金融、IT 行业、市场营销等领域都形成了强烈的冲击。传统的观点认为企业发展的组成要素是资本、人力和生产资料。而现在，数据也成为生产的重要组成部分了。

大数据的特征以 4 个 V 著称，即数据量大、类型多样、处理速度快和价值密度大。任何企业，如果能够充分挖掘顾客的数据资源并加以利用，在竞争中则能够处于绝对优势的地位。企业在信息化时代想要获得持续发展的能力，数据挖掘工作刻不容缓。

在国外，数据应用的范围比较广，在医疗卫生、餐饮行业、新闻媒体以及通信等领域都有所涉及。在国内，数据应用主要集中在电子商务领域，消费者每一次的购买经历都会被记录下来，关于顾客的爱好、需要的尺寸以及其他个人信息等，商家对于这些数据都会有所保留，并且在你下次浏览界面时会弹出为你推荐的窗口，以吸引消费者的眼光，达到利用数据使自己的产品得到推广的目的。

消费者的信息都在数据里！

想要吸引消费者，你首先就要占领大数据平台。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作为全球零售业巨头的沃尔玛，于2011年斥资3亿美元收购了能够提供社交媒体内容过滤及分类平台的Kosmix公司。沃尔玛此举是为其能够在电子商务的浪潮中抢占先机，而当前社交网络和移动应用已经成为消费者生活的重要组成部分，因此沃尔玛需要这样一个能够为其提供用户数据信息的平台。

2012年，沃尔玛推出购物搜索引擎Polaris。Polaris算法先进，在输入关键词后，出现的不仅包括带有关键词的产品，还有关于一些相关的建议，能够最大限度地满足客户的需求。

据沃尔玛相关人士介绍，在使用Polaris搜索引擎后，沃尔玛在线购物完成率提升了10%~15%。“对沃尔玛来说，这就意味着数十亿美元的金额。”沃尔玛相关负责人表示。

此外，利用大数据挖掘用户信息，还能够为沃尔玛进行更好的顾问式营销。现如今，在美国的沃尔玛大卖场中，当消费者将购买的物品在收银台处准备结账时，经过POS机的扫描后，会显示一些附加信息，然后售货员会友好地提醒顾客：“我们商场刚进两三种配酒佳料，并正在促销，位于D5货架上，您要购买吗？”这时，顾客也许会惊讶地说：“啊，谢谢你，我正想要，刚才一直没找到，那我现在再去买。”

除了沃尔玛，一些知名企业如麦当劳、家乐福等也都设置了一些搜集运营数据的装置，以便能够与消费者互动，根据顾客的需求及时调整营销策略。如针对店内客流和预订情况，研究人员可以对菜单变化、餐厅设计以及顾问意见等对物流和销售额的影响进行建模。并且根据数据分析的结果，对于卖

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

场中销量较高的商品，消费者对于物品摆放的特殊需要以及售价方面等都能够及时做出调整。此类方法已经帮助这些领先零售企业减少了 17% 的存货，同时增加了高利润率自有品牌商品的比例。

除了找对人，用对方法也是企业营销永远的话题。在信息时代，传统企业如果不能够采用信息化管理方式，搜集数据挖掘客户信息，将被市场淘汰。

当然，大数据在为企业提供获取更多利润的机会时，也带来了一系列的挑战和问题。企业面临的最大难题是技术问题，当前并没有一个系统化的数据信息平台，数据整体上呈现出碎片化的特征，企业需要建立起一个能够处理庞杂数据的平台，以挖掘数据金矿，为企业谋求新的利润增长点。

目前，利用挖掘的数据为企业增加利润应用较广的是餐饮和零售行业。美国芝加哥著名的 Morton 牛排店，利用挖掘的顾客信息，帮助自己实现牛排店的品牌认知。当一位顾客第二天想要到纽约机场时，他可能通过推特向这家芝加哥的牛排连锁店预定一天后的晚餐到机场。Morton 收到订餐信息后，就会利用推特，挖掘这位消费者的一些相关信息，发现该顾客是本店的常客。然后根据客户以往的消费经历，推测出其所乘的航班大概在何时，然后派出一位身着燕尾服的侍者为客户提供晚餐。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

数据化运营是企业未来发展的趋势，打造信息化、大数据的管理平台，不仅能够使企业获得高额利润，从长远来看，还有助于维护企业和客户之间的关系，以增加用户的黏性和购买力，帮助企业实现长远利益。

知行合一，坐言起行：

你所在的企业有没有为应对大数据时代的到来而采取行动？你觉得应该从哪些方面打造一个信息化的数据管理平台？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利润为王

一个首席利润导师十年的管理感悟

传统利润观念中的八颗"毒瘤"点中你不盈利的死穴！
CMS利润突破系统让你突破观念，利润翻倍！

盈利模式突破：模式不突破,你拿什么迎接下一个10年？

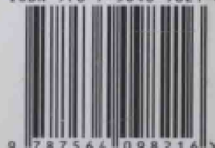
商业模式突破：打通盈利渠道，构筑财富平台
资本模式突破：用全世界的钱为自己赚钱
人才模式突破：不懂带人，你就自己干到死

运营系统突破：高效整合，向运营管理要利润！

系统的力量：没有标准系统，利润只是空谈
营销系统突破：营销破局，天下没有难做的生意
制造系统突破：极致思维，打造让用户尖叫的产品
管理系统突破：没有最赚钱的管理系统，只有最赚钱的管理执行

新盈利时代，中国企业家要来一场利润观念革命！

上架建议：管理・培训



定价：39.80元